

Ing. Wolfgang Plattner

**Ideenmanagement, Erreichung von nachhaltigen  
Wettbewerbsvorteilen durch die Nutzung von  
Innovationspotentialen der Mitarbeiter**

*Von der Einführung des Ideenmanagements bis hin zum Teil der  
Unternehmenskultur für mittelständische Unternehmen.*

eingereicht als

**DIPLOMARBEIT**

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)**

---

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

Fachbereich: Wirtschaftswissenschaften

Weiz, 2011

Erstprüfer: Fr. Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer: Fr. Prof. Dr. Holger Meister

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

---

## Inhaltsverzeichnis

Bibliographische Beschreibung: .....	I
Sperrvermerk.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1 Einführung .....	- 1 -
1.1 Begründung der Themenwahl .....	- 2 -
1.2 Zielsetzung.....	- 3 -
2 Aufbau der Arbeit.....	- 4 -
3 Grundlagen des Ideenmanagements.....	- 6 -
3.1 Definition Ideenmanagement .....	- 6 -
3.2 Entwicklung des Vorschlagwesen .....	- 8 -
3.2.1 Vorschlagwesen .....	- 8 -
3.2.2 Kaizen .....	- 9 -
3.2.3 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP).....	- 13 -
3.2.4 Ideenmanagement .....	- 15 -
3.3 Begriffsbestimmungen.....	- 17 -
3.3.1 Mitarbeiter .....	- 17 -
3.3.2 Potenzial .....	- 17 -
3.3.3 Führungskraft .....	- 18 -
3.3.4 Kompetenz .....	- 20 -
3.3.5 Motivation .....	- 21 -
3.3.6 Innovation.....	- 24 -
3.4 Wettbewerbsfähigkeit.....	- 25 -

---

4	Implementierung des Ideenmanagements.....	- 26 -
4.1	Ziele und Strategien festlegen.....	- 27 -
4.2	Struktur und Organisation des Ideenmanagements .....	- 30 -
4.2.1	Zentrales Ideenmanagement .....	- 30 -
4.2.2	Dezentrales Ideenmanagement .....	- 31 -
4.2.2.1	Aufbauorganisation .....	- 32 -
4.2.2.2	Ablauforganisation .....	- 33 -
4.3	Personen des Ideenmanagements .....	- 34 -
4.3.1	Mitarbeiter .....	- 34 -
4.3.2	Vorgesetzte .....	- 35 -
4.3.3	BVW Beauftragter .....	- 36 -
4.3.4	Führungskräfte .....	- 37 -
4.3.5	Betriebsrat.....	- 38 -
4.3.6	Geschäftsführer.....	- 38 -
4.4	Instrumente des Ideenmanagements.....	- 39 -
4.4.1	Manuelle Erfassung der Verbesserungsvorschläge .....	- 40 -
4.4.2	Ideenmanagement Software .....	- 41 -
4.4.3	Aufbau der Ideenmanagement Software.....	- 42 -
4.4.3.1	Vorschlag einreichen.....	- 42 -
4.4.3.2	Vorschlag bewerten .....	- 44 -
4.4.3.3	Maßnahmen festlegen .....	- 45 -
4.4.3.4	Vorschlag prämiieren .....	- 46 -
4.4.3.5	Auswertungen / Berichte .....	- 49 -
5	Darstellung der Ergebnisse.....	- 51 -
5.1	Balanced Scorecard .....	- 51 -

---

5.1.1	Finanzen .....	- 53 -
5.1.2	Kunden.....	- 54 -
5.1.3	Interne Prozesse .....	- 55 -
5.1.4	Innovationen (Lernen und Entwicklung) .....	- 55 -
5.2	Quoten .....	- 56 -
5.2.1	Ideen- oder Einreichungsquote (IQ) .....	- 57 -
5.2.2	Beteiligungsquote (BQ) .....	- 57 -
5.2.3	Nutzungsquote (NQ) .....	- 58 -
5.2.4	Realisierungs- oder Umsetzungsquote (RQ).....	- 59 -
5.2.5	Kreativitätsindex (KI) .....	- 59 -
6	Anerkennung von Leistungen .....	- 63 -
6.1	Geldprämien.....	- 64 -
6.2	Sachprämien .....	- 64 -
6.3	Sonderleistungen .....	- 65 -
7	Resümee & Ausblick.....	- 66 -
	Anhang.....	- 67 -
	Literaturverzeichnis .....	XIII
	Eidesstattliche Erklärung.....	XIX

---

## **Bibliographische Beschreibung**

Ing. Plattner, Wolfgang:

Ideenmanagement, Erreichung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen durch die Nutzung von Innovationspotentialen der Mitarbeiter. – 2011 - 67 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften,

Diplomarbeit, 2011

## **Referat**

Die nachfolgende Diplomarbeit im Rahmen des Studienganges Wirtschaftsingenieurwesen befasst sich mit der Erstellung eines Leitfadens für eine erfolgreiche Einführung eines Ideenmanagements (**IM**) in mittelständischen Unternehmen.

Aufgabenstellung dieser Diplomarbeit ist es, im theoretischen Teil der Arbeit einen Überblick über die Grundlagen zum Thema IM zu geben. Ausgehend von der Entwicklung des Vorschlagswesens werden wesentliche Begriffe verständlich erläutert und beschrieben.

Im Praxisteil dieser Arbeit wird der Ablauf zur erfolgreichen Implementierung des IM im Unternehmen beschrieben. Die Beschreibung bezieht sich im Wesentlichen auf die systematische Durchführung der einzelnen Abschnitte in chronologischer Folge. Es werden Instrumente und Systeme erläutert. Sämtliche Abläufe, vom Einreichen bis zur erfolgreichen Umsetzung und Prämierung des Verbesserungsvorschlages (**VV**), werden detailliert beschrieben, dargestellt und schlussendlich die Möglichkeiten zur Bewertung der Wirksamkeit des IM und die verschiedenen Möglichkeiten der Prämierung von umgesetzten Vorschlägen erklärt.

---

## **Sperrvermerk**

Die vorliegende Diplomarbeit mit dem Titel: „Ideenmanagement, Erreichung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen durch die Nutzung von Innovationspotentialen der Mitarbeiter“ ist gesperrt.

Daher ist die Diplomarbeit ausschließlich zur Vorlage an der Hochschule Mittweida (FH), sowie für die Begutachter der Arbeit bestimmt.

Für die Öffentlichkeit und Dritte darf sie nicht zugänglich sein.

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kaizen, Unterschiede im Denken (Japan, westliche Länder) .....	- 11 -
Abbildung 2: Erfolgsentwicklung mit Innovation und Kaizen .....	- 12 -
Abbildung 3: Erfolgsentwicklung mit Innovation ohne Kaizen.....	- 13 -
Abbildung 4: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....	- 14 -
Abbildung 5: Die 3 Einflussfaktoren einer Führungskraft.....	- 19 -
Abbildung 6: Bedürfnispyramide nach Maslow.....	- 23 -
Abbildung 7: Grundlegende Zielstruktur im Ideenmanagement.....	- 28 -
Abbildung 8: Dezentrale Aufbauorganisation des Ideenmanagements .....	- 32 -
Abbildung 9: Abläufe und Prozesse im Ideenmanagement.....	- 33 -
Abbildung 10: KVP-Desk.....	- 40 -
Abbildung 11: Ideenmanagementsoftware, Eingabemaske .....	- 43 -
Abbildung 12: Ampeldarstellung, Status des Verbesserungsvorschlages.....	- 43 -
Abbildung 13: Ideenmanagementsoftware, Beurteilungsmaske.....	- 45 -
Abbildung 14: Ideenmanagementsoftware, Maske-Maßnahmen .....	- 46 -
Abbildung 15: Ideenmanagementsoftware, Prämierungsmaske .....	- 47 -
Abbildung 16: Ideenmanagementsoftware Prämien, Bewertungstabelle .....	- 48 -
Abbildung 17: Ideenmanagementsoftware, Auswertungen und Berichte .....	- 50 -
Abbildung 18: Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton.....	- 52 -
Abbildung 19: Nutzenschwelle des Ideenmanagements .....	- 54 -
Abbildung 20: Ideenmanagement Netzplan .....	- 61 -
Abbildung 21: Ideenmanagement - Grid.....	- 62 -

---

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BQ	Beteiligungsquote
BVW	Beauftragter des betrieblichen Vorschlagwesens
bzw.	beziehungsweise
Dr. rer. pol.	Doktor der Politikwissenschaften ( <i>rerum politicarum</i> )
Fa.	Firma
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IM	Ideenmanagement
IQ	Ideen- oder Einreichungsquote
KI	Kreativitätsindex
KVP	Kontinuierliche Verbesserungsprozesse
lt.	laut, entsprechend
MA	Mitarbeiter
MS	Microsoft
NQ	Nutzungsquote
RQ	Realisierungsquote
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleich
VV	Verbesserungsvorschlag
z.B.	zum Beispiel



# 1 Einführung

Die heutige dynamische Wettbewerbsumgebung erfordert, dass mittelständische Unternehmen gegenüber konkurrierenden Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen können. Der Druck dieses zunehmenden Wettbewerbs, verbunden mit der erhöhten Komplexität und Dynamik, drängt den Unternehmen auf, sich von den ursprünglichen Vorgehensweisen zu trennen und diese durch neue innovative Lösungen zu ersetzen. Von enormer Wichtigkeit ist es schnell und flexibel auf Veränderungen und Anforderungen zu reagieren und kontinuierlich neue Innovationspotentiale zu erkennen.<sup>1</sup>

In dieser Situation müssen sämtliche Potentiale und Ideen des Unternehmens mobilisiert werden. Diese Leistungsreserven sind meistens bereits im eigenen Unternehmen vorhanden, man muss diese Potentiale mit geringem finanziellem und organisatorischem Aufwand erkennen, fördern und für das Unternehmen nutzen.<sup>2</sup>

*„Wer Verbesserungsvorschläge seiner Mitarbeiter ignoriert, verzichtet auf enorme Einsparpotentiale. Ideenmanagement will den Schatz in den Köpfen der Mitarbeiter heben. Aufgabe der Führung im Unternehmen muss es sein, Mitarbeiterideen nicht nur passiv zu sammeln, sondern auch aktiv einzufordern. Dann gewinnt jeder: Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter“<sup>3</sup>*

Primäres Ziel der Unternehmensleitung muss es sein diese latenten Potentiale abzuschöpfen und für den Unternehmenserfolg nutzbar zu machen.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Witt (2000) S. 10 , Scheitler (2005), S. 235.

<sup>2</sup> Vgl. Springer (2004), S. 77.

<sup>3</sup> <http://www.business-wissen.de/arbeitstechniken/ideenmanagement-mitarbeiter-denken-mit-und-helfen-kosten-sparen/>, verfügbar am 20.11.2011

<sup>4</sup> Vgl. Pelz (2004), S. 10.

In der heutigen Zeit kann sich ein Unternehmen nicht damit zufrieden geben, dass nur ein kleiner Anteil der Mitarbeiter hoch motiviert ist und dies auf den Großteil der Mitarbeiter nicht zutrifft. Um eine optimale Leistungsfähigkeit im Unternehmen zu erreichen ist es erforderlich die Innovationen und Ideen aller Mitarbeiter zu mobilisieren.<sup>5</sup>

## **1.1 Begründung der Themenwahl**

Der Grund für die Auswahl dieses Themas ist, dass ich auf Grund meiner Erfahrungen als Verantwortlicher des betrieblichen Vorschlagwesens in zwei mittelständischen Unternehmen, die daraus entstandenen Kenntnisse als Leitfaden für eine erfolgreiche Einführung des IM festhalten möchte.

Ich hatte die Möglichkeit die Einführung eines IM vom Anfang bis zum Ende aktiv zu gestalten. Die daraus in den letzten Jahren entstandenen zahlreichen Erkenntnisse hinsichtlich:

- Organisation und Struktur des Ideenmanagements
- Ziele und Strategien
- Festlegung des Teams
- Mitarbeiter informieren und motivieren
- Erstellung und Einführung einer betriebsinternen „Ideensoftware“
- Ergebnisse des Ideenmanagements messbar machen
- Prämierung von Vorschlägen

sollen in dieser Arbeit als kompakter Leitfaden für eine erfolgreiche Einführung des IM zusammengefasst werden.

---

<sup>5</sup> Vgl. Sander (2006), S. 38.

## **1.2 Zielsetzung**

In dieser Diplomarbeit sollen die wichtigsten theoretischen Grundlagen und Begriffe erläutert werden und eine Richtlinie für eine erfolgreiche Ein- und Weiterführung des IM für mittelständische Unternehmen entstehen.

Um im Wettbewerb bestehen zu können wird das Ziel verfolgt, die Organisation und Struktur im Unternehmen so zu gestalten, dass leistungsfähige Innovationspotenziale entstehen, diese bestmöglich genutzt und systematisch weiterentwickelt werden.

In weiterer Folge werden Instrumente und Systeme vorgestellt, die den Prozess der Potentialnutzung unterstützen und das betriebliche Vorschlagswesen für alle Mitarbeiter transparent machen.

Abschließend werden Möglichkeiten vermittelt, die Wirksamkeit des IM zu messen, um Erfolgsstrategien zu verfolgen.

Erfolgreich umgesetzte Vorschläge müssen auch entsprechend prämiert werden. Die Arten der Prämien bzw. die Bewertung von Prämien mittels Punktesystem werden in dieser Arbeit ebenfalls beschrieben.

## 2 Aufbau der Arbeit

Das Kapitel 1 beinhaltet die Einleitung, Begründung der Themenwahl und die Zielsetzung dieser Diplomarbeit.

Nach der Beschreibung des Aufbaus der Arbeit im Kapitel 2 werden im Kapitel 3 die wichtigsten theoretischen Grundbegriffe des IM erläutert.

Kapitel 3 gliedert sich in die Unterkapitel: Definition Ideenmanagement, Entwicklung des Vorschlagswesens, Begriffsbestimmungen und Wettbewerbsfähigkeit. Im Unterkapitel „Definition Ideenmanagement“ werden Eigenschaften, Motive und Ziele des IM beschrieben. In „Entwicklung des Vorschlagswesens“ wird der Wandel vom betrieblichen Vorschlagswesen bis zum IM der Gegenwart dargestellt. Im Abschnitt „Begriffsbestimmungen“ werden Begriffe wie Mitarbeiter, Potenzial, Führungskraft, Kompetenz, Motivation und Innovation erläutert. Abschließend wird der Begriff „Wettbewerbsfähigkeit“ im Sinne des IM dargestellt.

Das Kapitel 4 bildet den Hauptteil der Arbeit. Die Unterteilung dieses Kapitels basiert auf vier untergeordneten Abschnitten: Ziele und Strategien, Struktur und Organisation, Personen und Instrumente des IM. Die Ziele werden anhand einer Zielstruktur dargestellt und die Unternehmensstrategie wird in Form einer „Mitarbeiterinformation“ für eine erfolgreiche Einführung des IM angeführt. Die handelnden Personen wie Mitarbeiter, Vorgesetzte, BVW (Beauftragter des Vorschlagswesens), Führungskräfte, Betriebsrat und Geschäftsführer finden sich als Definition im nächsten Unterkapitel. Wie das IM „in Aktion“ funktioniert, beschreibt das Kapitel „Instrumente“ des IM. Vom Einreichen eines Verbesserungsvorschlages über die Beurteilung und der Festlegung von Maßnahmen zur Umsetzung bis zur abschließenden Prämierung von erfolgreich umgesetzten Ideen bilden den Inhalt dieses Abschnitts.

Wie die Erfolge des IM gemessen werden können, findet sich in einigen Beispielen im Kapitel 5 wieder. Detailliert angeführt wird eine Balanced Scorecard

für das IM. Die vier Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Prozesse und Innovationen werden anhand von möglichen Zielen und dazugehörigen Kennzahlen erläutert. In weiterer Folge werden Quoten zur Messung des IM angeführt. Im Detail werden die Ideen-, Beteiligungs-, Nutzungs- und Realisierungsquote erläutert. Den Abschluss bildet der Kreativitätsindex, ein Maß für den Gesamterfolg des IM im Unternehmen. Zusätzliche Darstellungsmöglichkeiten werden anhand eines IM Netzplanes (mit der Darstellung eines Soll – Ist Vergleiches der Unternehmensstrategie) und einem IM Grid (Zusammenwirken von Beteiligungsquote und Realisierungsquote) angeführt.

Das Kapitel 6 beinhaltet die Beschreibung der Prämienarten wie Geld- Sach- und Sonderprämien.

Im Kapitel 7 dieser Diplomarbeit wird eine Zusammenfassung zum Thema IM erstellt, abschließend erfolgt noch ein Blick in die Zukunft mit der Vision, wie sich das IM zukünftig weiter entwickeln wird.

## 3 Grundlagen des Ideenmanagements

### 3.1 Definition Ideenmanagement

Früher war das betriebliche Vorschlagswesen, auch als zentralistisches Briefkastensystem, durch die Anonymität der Einreicher geprägt. Danach erfolgte eine Veränderung zum dezentralen IM. Kennzeichen des dezentralen IM ist, dass die Vorschläge durch direkte Kommunikation zwischen dem Einreicher und der vorgesetzten Führungskraft begutachtet und danach weitere Schritte zur Umsetzung eingeleitet werden.<sup>6</sup>

*„Management ist die systematische Förderung von Ideen und Initiativen der Mitarbeiter – bezogen auf Einzelleistungen und/oder Teamleistungen zum Wohle des Unternehmens und der Mitarbeiter.“<sup>7</sup>*

Diese Definition zeigt die Komplexität der Systeme, die unter dem Namen Ideenmanagement zusammengefasst werden können.

Folgende Eigenschaften kristallisieren sich hierbei heraus:<sup>8</sup>

**Systematisch** = nach festen Regeln, nicht zufällig, permanent.

**Förderung** = aktive Rolle des Unternehmens bzw. der Organisation durch seine Mitglieder in Person der Führungskräfte (Annahme der Ideen, aber auch Optimierung der geäußerten Initiativen, wenn diese suboptimal sind).

**Einzel-/Teamleistung** = Einzelne Mitarbeiter, aber auch informelle Gruppen.

---

<sup>6</sup> Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (2003), S. 21.

<sup>7</sup> Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (2003), S. 22.

<sup>8</sup> Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (2003), S. 22.

**Wohle des Unternehmen** = Nutzen für den Betrieb (rechenbare und nicht rechenbare Einsparungen).

**Wohle des Mitarbeiters** = Nutzen für den Mitarbeiter (Prämien und Anerkennung).

Unternehmen, die sich für die Einführung eines IM entscheiden, verfolgen klare Zielvorstellungen. Nachfolgende Motive bzw. Ziele begründen oft die Einführung eines IM:<sup>9</sup>

- Erhöhung der Qualität von Prozessen und Produkten,
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit,
- Wertschöpfung durch schnelle Umsetzung von Ideen.

Bei Zielen des Unternehmens unterscheidet man grundsätzlich zwei Dimensionen:<sup>10</sup>

- Qualitative Ziele: Zufriedene Mitarbeiter, bessere Zusammenarbeit
- Quantitative Ziele: Rechenbare Einsparungen, Erhöhung der Effizienz und Produktivität bei Prozessen.

Die Einführung und stete Weiterentwicklung eines IM ist mit klaren Zielsetzungen verbunden, jedoch erfüllt ein funktionierendes System noch weitere Aufgaben wie:<sup>11</sup>

- Gradmesser der Aufgeschlossenheit,
- spiegelt ein modernes Führung- und Unternehmensleitbild wider,
- ermöglicht die Messbarkeit der Kreativität der Mitarbeiter und
- maximiert die Wirkung der Ideen.

---

<sup>9</sup> Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (2003), S. 23.

<sup>10</sup> Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (2003), S. 23.

<sup>11</sup> Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (2003), S. 23.

## 3.2 Entwicklung des Vorschlagwesens

Um ein besseres Verständnis für den Aufbau des betrieblichen Vorschlagwesens zu vermitteln, ist es notwendig die historische Entwicklung darzustellen.

Die Idee des betrieblichen Vorschlagwesens datiert um 1872, als die Fa. KRUPP ein General-Regulativ verfasste:

*„Anregungen und Vorschläge zur Verbesserung, auf solche abzielende Neuerungen, Erweiterungen, Vorstellungen über und Bedenken gegen die Zweckmäßigkeit getroffener Anordnungen sind aus dem Kreise der Mitarbeiter dankbar entgegenzunehmen und durch die Vermittlung der nächsten Vorgesetzten an die Prokura zu befördern, damit diese die Prüfung veranlassen.“<sup>12</sup>*

Die Fa. KRUPP ging davon aus, dass alles verbesserungsfähig ist und traute seinen Mitarbeitern viel Kompetenz im Bereich Innovationsfähigkeit zu.

### 3.2.1 Vorschlagwesen

Das betriebliche Vorschlagwesen, in Betrieben seit über 100 Jahren eingesetzt, ist ein Instrument der Motivation und der Rationalisierung und hat folgende Zielsetzungen:<sup>13</sup>

- das verantwortliche Mitdenken möglichst vieler Mitarbeiter zu fördern,
- die Zusammenarbeit zu verbessern,
- die Qualität der Arbeitsprozesse und -ergebnisse zu optimieren und
- die Selbstständigkeit der Mitarbeiter zu vergrößern.

---

<sup>12</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Betriebliches\\_Vorschlagswesen](http://de.wikipedia.org/wiki/Betriebliches_Vorschlagswesen), verfügbar am 31.8.2011.

<sup>13</sup> Vgl. Hermann / Pifko (2009), S. 165.



Das betriebliche Vorschlagwesen gliedert sich wie folgt:<sup>14</sup>

- in die Einreichung von Verbesserungsvorschlägen verbunden mit einer Checkliste für das Erstellen eines Vorschlages:
  - Problem klären und festlegen
  - Problem eingrenzen und beschreiben
  - Informationen sammeln
  - Problem analysieren
  - Lösungsalternativen entwickeln
  - Mögliche Maßnahmen festlegen
  - Verbesserungsvorschlag an die zuständige Person einreichen
- in die Begutachtung der Vorschläge
- in die Honorierung

### 3.2.2 Kaizen

In den 80er und 90er Jahren dominierte in vielen Unternehmen die fernöstliche Lebensphilosophie „Kaizen“. Der Auslöser dafür war, dass der überragende Erfolg von japanischen Unternehmen, speziell der Automobilbauer und deren Zulieferer, die westlichen Unternehmen zu überholen drohten.

*„Kaizen ist ein japanischer Begriff, der sich ungefähr mit „Verbesserung“ übersetzen lässt – kai bedeutet **Veränderung** und zen **gut** oder **zum Besseren**.“<sup>15</sup>*

*„Damit ist die schrittweise Verbesserung von Abläufen, Produktionsverfahren oder Produkten durch alle Mitarbeiter eines Unternehmens gemeint. Es kommt dabei nicht auf große Innovationen an, sondern auf die Einbeziehung aller*

---

<sup>14</sup> Vgl. Hermann / Pifko (2009), S. 165ff.

<sup>15</sup> Bertheau (2005), S. 168.

*Mitarbeiter, die Vielzahl an Verbesserungsvorschlägen, die schnelle Umsetzung und die Sichtbarkeit der Erfolge.“<sup>16</sup>*

Kaizen ist dabei weniger eine konkrete Methode, als vielmehr eine allgemeine Denkweise, die alle Mitarbeiter verinnerlichen und bei ihren Aktivitäten verwirklichen sollen. Masaaki Imai<sup>17</sup>, der in Europa diese Denkweise besonders bekannt machte, beschreibt es so:

*„Die Botschaft von Kaizen heißt, es soll kein Tag ohne irgendeine Verbesserung im Unternehmen vergehen.“<sup>18</sup>*

Es ist deshalb vor allem die Aufgabe des Managements, dieses Prinzip im Unternehmen durchzusetzen und zu einem wesentlichen Element des Unternehmens zu machen. Aber auch alle anderen Mitarbeiter müssen über Verbesserungen nachdenken und diese in ihrem Umfeld umsetzen.<sup>19</sup>

Abb. 1 veranschaulicht die unterschiedliche Denkweise im Vergleich zwischen Japan und den westlichen Ländern.

---

<sup>16</sup> Werner (2009), S. 10.

<sup>17</sup> Imai Masaaki: Geboren 1930 in Tokio, entwickelte in den 80iger Jahre Kaizen Konzepte, Systeme und Tools für westliche Firmen, Buchautor „Kaizen: Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb“, und „Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost-Ansatz zum Management“.

<sup>18</sup> Zitat Imai Masaaki, „Kaizen“ (1991).

<sup>19</sup> Vgl. <http://www.business-wissen.de/handbuch/kaizen/kaizen-als-andere-denkweise>, verfügbar am 31.8.2011.

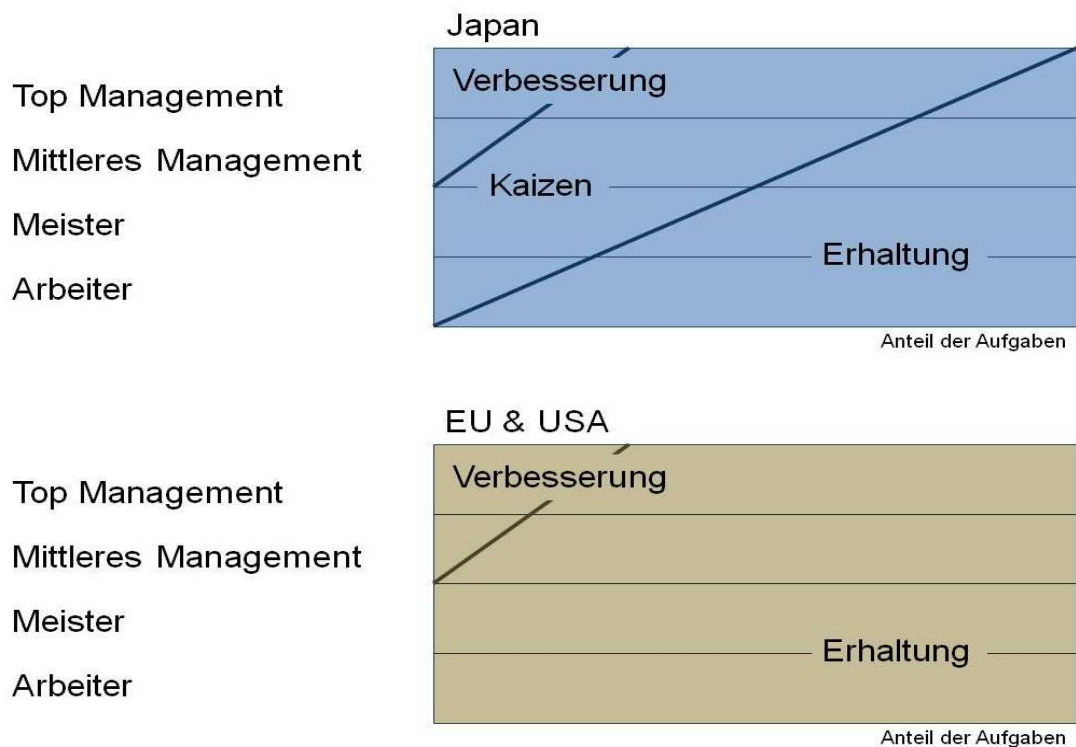


Abbildung 1: Kaizen, Unterschiede im Denken (Japan, westliche Länder)

Kaizen strebt nach permanenten Detailverbesserungen bestehender Prozesse und Produkte und unterscheidet sich daher zu Innovationen (neue Produkte und Prozesse). Kaizen ist ein kontinuierlicher Prozess, wohingegen Innovation meist ein einmaliges geschlossenes Phänomen darstellt. Kaizen ist eine Mitarbeiter initiierte permanente Verbesserung in kleinen Schritten. Die Auswirkungen springen selten sofort ins Auge, Kaizen ist dadurch auch wenig spektakulär.<sup>20</sup>

Kaizen und Innovation werden häufig einander gegenüber gestellt. Er bedeutet Verbesserungen des aktuellen Zustandes in kleinen Schritten als Ergebnis von Bemühungen. Innovation ist die gravierende Verbesserung eines aktuellen Zustandes resultierend aus einer großen Investition in eine neue Technologie oder Ausstattung. Durch Innovation wird sprunghaft ein Anstieg des Technikniveaus erzielt. Ohne Kaizen würde dieses Niveau nicht weiter verbessert, nur eine weitere

<sup>20</sup> Vgl. Meister (2009), S. 33.

Innovation würde dieses bewirken. Durch Kaizen wird der neue Standard kontinuierlich verbessert, bei einer weiteren Innovation erreicht man damit ein höheres Niveau, dass ohne Kaizen nicht erreichbar wäre. Abb. 2 zeigt die Erfolgsentwicklung von Innovation mit Kaizen.<sup>21</sup>

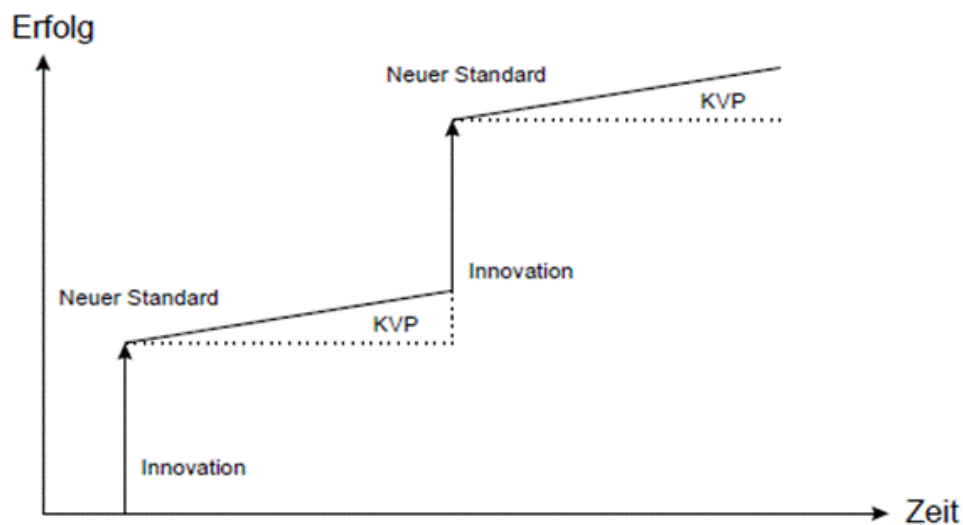


Abbildung 2: Erfolgsentwicklung mit Innovation und Kaizen

Kaizen geht von der Tatsache aus, dass jedes System nach dem Zeitpunkt seiner Einführung dem Verfall ausgesetzt ist. Um den aktuellen Status zu behalten bedarf es schon anhaltenden Anstrengungen, ohne diese Aktivitäten wäre ein Zusammenbruch nicht zu vermeiden.<sup>22</sup>

Abb. 3 zeigt die Erfolgsentwicklung von Innovationen ohne Kaizen.

---

<sup>21</sup> Vgl. Läge (2002), S. 28.

<sup>22</sup> Vgl. Brunner (2008), S 26.

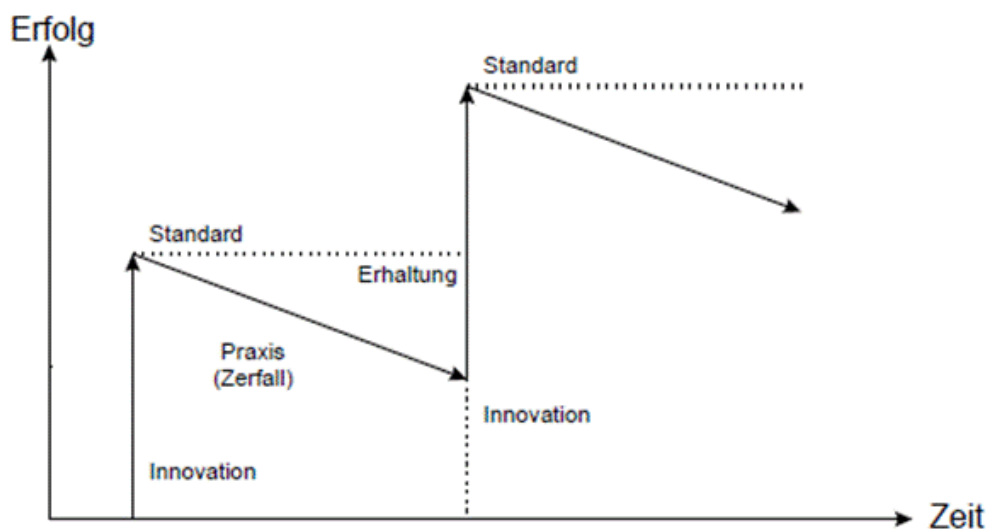


Abbildung 3: Erfolgsentwicklung mit Innovation ohne Kaizen

### 3.2.3 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

In westlichen Unternehmen wurde Kaizen unter dem Begriff kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) eingeführt.

Die Philosophie von KVP besagt, dass Verbesserung der Qualität und Produktivität, konsequent und in kleinen Schritten stattfinden muss, damit der Kunde nachhaltig zufrieden ist. Die Methode ist eine systematische Vorgehensweise des Planens, Durchführens, Checkens und Agierens mit dem Ziel die Arbeitsabläufe und Verfahren kontinuierlich zu verbessern. Dies wird in Abbildung 4 dargestellt.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Vgl. Kostka (2008), S. 12f.

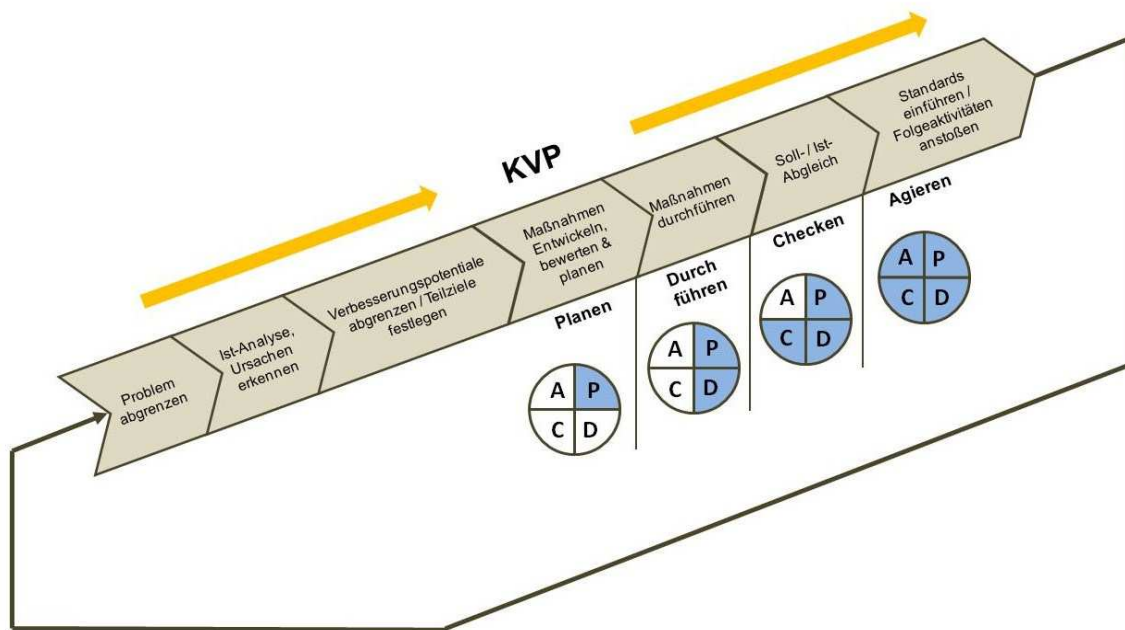


Abbildung 4: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess<sup>24</sup>

Die Kennzeichen von KVP sind:

- Gruppenarbeit
- In Workshops, in denen viele Mitarbeiter integriert sind, werden systematisch Problemlösungen gesucht.
- In kleinen Schritten werden die Verbesserungen geplant und umgesetzt.

KVP betrachtet nicht nur einzelne Methoden, Leitlinien, Werkzeuge und Unternehmensziele, sondern ist bestrebt, dass alle Komponenten in einem Zusammenhang gebracht und konsequent eingesetzt werden. Ziel ist es auch, sämtliche Verschwendung zu vermeiden. Alles was die Wertschöpfung behindert oder Erlöse durch enorme Kosten verhindert, ist Verschwendung. Daher ist es das zentrale Anliegen von KVP, Verschwendung jeglicher Art zu verhindern oder zu verringern. Nachfolgende Punkte behindern die Wertschöpfung: Hohe Lagerbestände, Abfall, Undurchsichtigkeit und Unordnung sowie unklare Absprachen und Ziele. Es ist klar, dass Verschwendung nicht vollkommen

<sup>24</sup> Kostka (2008), S. 14.

beseitigt werden kann, aber das Bestreben diese zu verringern, muss immer oberste Priorität sein.<sup>25</sup>

*„Das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung ist vor allem das Prinzip der kontinuierlichen Minimierung von Verschwendungen.“<sup>26</sup>*

KVP hat immer einen organisatorischen Rahmen, das Management gibt Ziele vor → während die Mitarbeiter den Weg dahin finden und die Maßnahmen erarbeiten und umsetzen.

Trotz aller Freiheiten und Kreativität der Mitarbeiter wird immer ein zielgerichtetes Vorgehen beibehalten. Die Prämierung erfolgt auch für das ganze Team und nicht für einen Einzelnen.

### **3.2.4 Ideenmanagement**

Das IM aus heutiger Sicht hat seit den 80iger Jahren den Begriff des betrieblichen Vorschlagwesens abgelöst.<sup>27</sup> Zwischen beiden Konzepten besteht ein wesentlicher Unterschied, der in der organisatorischen Gestaltungsform zu finden ist. Während das betriebliche Vorschlagwesen spontan entstehende Vorschläge sammelt und KVP prozessorientiert ist, vereint das IM beides. Beim betrieblichen Vorschlagswesen wurden die Ideen im Unternehmen zentral gesammelt und den entsprechenden Fachbereichen zugeteilt. Dadurch entstanden ineffiziente bürokratische Dienstwege; dieses System sollte auch die Privatsphäre und Anonymität der einreichenden Mitarbeiter vor dem Neid der anderen Kollegen schützen.

Im heutigen, modernen IM hingegen werden die Vorschläge dezentral vor Ort geregelt. Mitarbeiter mit neuen Ideen kontaktieren den unmittelbaren Vorgesetzten, der das darin enthaltene Verbesserungspotential des Vorschlages kritisch

---

<sup>25</sup> Vgl. Kostka (2008), S. 14f.

<sup>26</sup> Kostka (2008), S. 15.

<sup>27</sup> Vgl. Schießl (2005), S. 2.

analysiert, auch dem Einreicher bei der Formulierung unterstützt und damit ein reibungsloses Umsetzen der Ideen gewährleistet wird.<sup>28</sup>

Dr. rer. pol. Olaf J. Böhme, Gründer der Schweizerischen Gesellschaft für Ideen- und Innovationsmanagement in Zürich, hat das Ideenmanagement durch seine Definition exakt auf den Punkt gebracht:

*„Das Aktive Ideen Management ist ein Denk- und Handlungskonzept sowie eine Handlungsweise mit einer prozessorientierten betrieblichen Einrichtung auf Managementebene, die alle Bereiche der Ideengenerierung umfasst und zur Förderung und Nutzbarmachung der aus der wirtschaftlichen Kreativität und des Wissensmanagements resultierenden Ideen und Verbesserungsvorschläge aller am kooperativen Leistungsprozess beteiligten Personen und Teams beiträgt, um Innovationen herbeizuführen und diese mit Hilfe des Innovations-Managements auf dem Markt in Marktleistung umzusetzen.“<sup>29</sup>*

IM spiegelt grundsätzlich die Kultur eines Unternehmens wieder. Damit ist IM ein wertegesteuertes Führungs- und Erziehungsinstrument und ein Werkzeug zur Beurteilung der Unternehmenskultur, der Innovationspotentiale sowie der Management-Performance. „Der Vorgesetzte wird zur zentralen Figur.“<sup>30</sup>

- schafft eine offene Kommunikationsstruktur, die Verbesserungsvorschläge zulässt,
- beurteilt als Erster die Vorschläge und
- motiviert seine Mitarbeiter Verbesserungen einzubringen.

---

<sup>28</sup> Vgl. Schießl (2005), S. 2.

<sup>29</sup> Ridolfo (2000), S. 37.

<sup>30</sup> Vgl. <http://www.stbg.de> > Sicherheit und Gesundheit > Forum protecT > 2004, „Vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideenmanagement, Pia Weber, verfügbar am 5.9.2011.



### 3.3 Begriffsbestimmungen

Zum einfacheren Verständnis dieser Diplomarbeit ist es notwendig, einige Begriffe näher zu erläutern, auf eine geschlechterspezifische Unterscheidung wird hierbei verzichtet.

#### 3.3.1 Mitarbeiter

*„Ein Mitarbeiter ist eine Arbeitskraft, die in einer Organisation als Arbeiter oder Angestellter beschäftigt ist. Aus dem Begriff Mitarbeiter ist ableitbar, dass er mit anderen, also weiteren Arbeitern bzw. Arbeitnehmern, zusammen tätig ist.“<sup>31</sup>*

Mitarbeiter haben keine bzw. wenig Entscheidungskompetenzen und haben meist klare, eingegrenzte Arbeitsvorgaben und -gebiete. Sie müssen zur Freisetzung ihrer Potentiale meist motiviert werden, wobei Motivation nicht zwangsläufig nur über monetäre Anerkennung (Geld- oder Sachprämien) erreicht wird.<sup>32</sup>

Auch mit nicht-monetären Anreizen besteht durchaus die Möglichkeit die Mitarbeiter zu motivieren. Zum Beispiel durch Maßnahmen zur Teamentwicklung, persönliche Weiterbildungsperspektiven, Chancen zum Sammeln zusätzlicher beruflicher Erfahrungen und eine sichtbare Würdigung der Einzel- oder Teamleistung in der Unternehmensöffentlichkeit.<sup>33</sup>

#### 3.3.2 Potenzial

Potentiale sind Voraussetzungen für entsprechende Fähigkeiten, wie z.B. Intelligenz, Begabungen, Talente, Innovationswillen bzw. -fähigkeit und Kreativität.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Mitarbeiter>, verfügbar am 5.9.201.1

<sup>32</sup> Vgl. Müller-Lindenberg (2005), S. 394.

<sup>33</sup> Vgl. Kunz (2001), S128.

<sup>34</sup> Vgl. Gonschorrek (2002), S. 162.

Jeder Mitarbeiter besitzt ein bestimmtes, individuelles Potenzial, welches er je nach Umfeld freigibt. Somit ist das betriebliche Umfeld ausschlaggebend für die Freisetzung der Potenziale der Mitarbeiter.

Ein innovatives Arbeitsumfeld schafft Raum zur Kreativität. Demzufolge werden die Mitarbeiter den Unternehmens- bzw. Innovationsprozess aktiv mitgestalten, je innovativer und offener das Umfeld ist. Ein Arbeitsumfeld, welches klare, hierarchische Strukturen aufweist, die keine Einbeziehung der Mitarbeiter vorsieht und grundsätzlich „innovationshemmend“ ist, wird bezwecken, dass die Potenziale der Mitarbeiter nicht freigegeben werden.<sup>35</sup>

### **3.3.3 Führungskraft**

Eine Führungskraft ist ein Beschäftigter, dem von der Unternehmensleitung bestimmte Entscheidungsbefugnisse und Personalverantwortung übertragen wurden. Führungskräfte sollten bestimmte ausgeprägte Kompetenzen besitzen, die sie dazu befähigen, diese Aufgaben bestmöglich zu bewältigen.

Sie haben neben der ökonomischen auch eine humane, soziale und politische Verantwortung und müssen sämtliche Aspekte der Führung in einer ganzheitlichen Denkweise vereinen.<sup>36</sup>

Um erfolgreich in der Ausübung der Führungsaufgaben zu sein sollten grundsätzlich drei Einflussfaktoren einer Führungskraft miteinander vereinbart werden (Abb. 5).<sup>37</sup>

Die drei Einflussfaktoren einer Führungskraft sind:

- Unternehmerische Ziele
- Persönliche Ziele
- Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter

---

<sup>35</sup> Vgl. Schroeter (2002), S. 50.

<sup>36</sup> Vgl. Gonschorrek (2002), S. 29.

<sup>37</sup> Vgl. Oppermann / Weber (2001), S. 22.

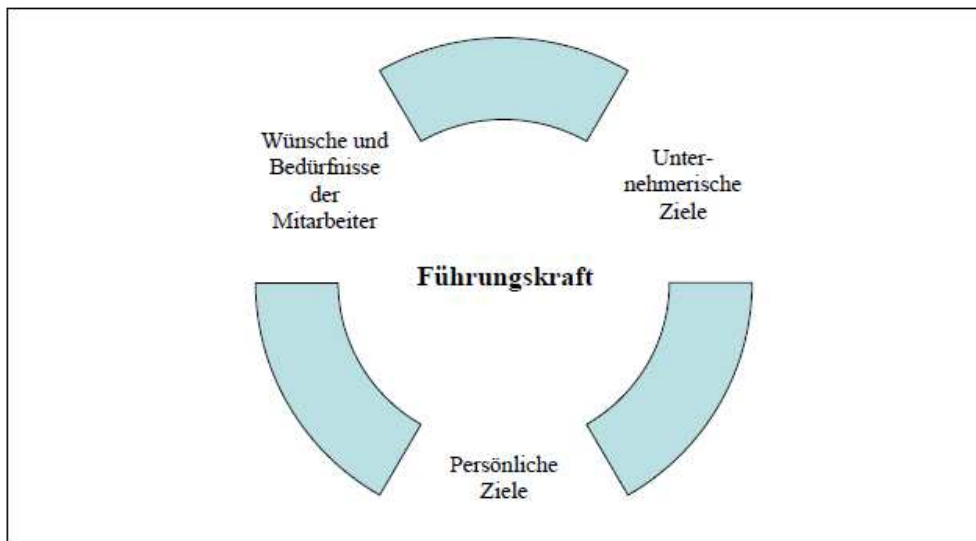


Abbildung 5: Die 3 Einflussfaktoren einer Führungskraft

Zu den unternehmerischen Zielen zählen z.B. Wachstumsziele, Produktivitätsziele, ökologische Ziele und Rentabilitätsziele. Die persönlichen Ziele umfassen z.B. die eigene berufliche und private Weiterentwicklung. Wobei die Einflussfaktoren auf die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter, z.B. die Sicherheit des Arbeitsplatzes, ein angenehmes Arbeitsumfeld, ergonomische Arbeitsplätze und Anerkennungen beinhalten können.<sup>38</sup>

Erfolgreiches Führen heißt demnach, einen ausgewogenen Mittelweg zwischen Mitarbeiterorientierung, Leistungsorientierung und Selbstorientierung zu finden.<sup>39</sup>

Die Gesamtheit aller Führungskräfte im Unternehmen soll eine gewisse Stabilität, Kontinuität und Beständigkeit im sozialen und beruflichen Umfeld der Mitarbeiter schaffen, um die Potenziale freizusetzen und diese für das Unternehmen nutzbar zu machen.<sup>40</sup> Führungskräfte müssen das Gefühl der

---

<sup>38</sup> Vgl. Pelz (2004), S. 22.

<sup>39</sup> Vgl. Oppermann / Weber (2001), S. 23.

<sup>40</sup> Vgl. Volmer (2005), S. 60.

„Betriebszugehörigkeit“ bei den Mitarbeitern stärken, indem sie Informationen weitergeben und die Kompetenzen, Fähigkeiten und Potentiale der Mitarbeiter weiterentwickeln.

### **3.3.4 Kompetenz**

Alle Menschen verfügen über bestimmte ausgeprägte Kompetenzen, die sie dazu befähigen, Prozesse und Verhaltensweisen individuell zu steuern und zu gestalten. In dieser Diplomarbeit liegt die Konzentration auf den Führungskräftekompetenzen und der Umsetzung im Unternehmen mit dem Ziel die Mitarbeiterpotenziale optimal zu nutzen. Detailliert werden in diesem Kapitel die vier Handlungskompetenzen (Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz) beschrieben.<sup>41</sup>

#### **▪ Fachkompetenz**

Dazu zählen die Kenntnisse und Fertigkeiten, die man durch vorwiegend primäre Bildung erlangt, um die allgemeinen Anforderungen am Arbeitsplatz zu erfüllen.<sup>42</sup> Dazu gehören unter anderem das betriebswirtschaftliches Grundwissen sowie arbeitsspezifisches Wissen.<sup>43</sup>

#### **▪ Methodenkompetenz**

Darunter werden fachübergreifende Verfahren und Techniken (Problemlösungstechniken, Kreativitätstechniken, Entscheidungsverfahren) sowie Methoden (Analyse-, Befragungs- und Delegationsmethoden) unterschieden.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> Vgl. Peyko (2009), S. 52.

<sup>42</sup> Vgl. Gonschorrek (2002), S. 381.

<sup>43</sup> Vgl. Joka (2002), S. 232.

<sup>44</sup> Vgl. Gonschorrek (2002), S. 381.

Eine Führungskraft muss demzufolge Kenntnisse über die unterschiedlichen Methoden zur Zielerreichung aufweisen, dieses Ziel ausrichten, umsetzen und anschließend entsprechend analysieren.

▪ **Sozialkompetenz**

Grundsätzlich bedeutet Sozialkompetenz der Selbststeuerung mächtig zu sein, Selbstbewusstsein zu besitzen, Selbstmotivation zu beherrschen und mit anderen Menschen konfliktfrei umzugehen. Im Bezug auf das Arbeitsumfeld heißt dies, sich fremdes Wissen zunutze zu machen, andere Meinungen zu respektieren und zu bewerten. Umgangsformen zu beherrschen und vor allem fremde Vorschläge zu akzeptieren und ernst zu nehmen.<sup>45</sup>

▪ **Selbstkompetenz**

Diese Art an Kompetenz impliziert ein positives Selbstbild zu besitzen, ein starkes Selbstmanagement durchzuführen, emotional stabil zu sein und mit sich selbst klar zu kommen.<sup>46</sup>

### 3.3.5 Motivation

*„Motivation ist die Grundlage für Engagement, Leistung, positives Betriebsklima und Innovationen.“<sup>47</sup>*

Menschen haben bestimmte Wünsche, Bedürfnisse und Ansprüche. Die Führungskraft hat die Aufgabe, die Mitarbeiter entsprechend ihrer Bedürfnisse zu motivieren und das entstehende Potential für die Unternehmen nutzbar zu machen.

Die bekanntesten Motivationstheorien sind die Bedürfnispyramide von Maslow und die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (Motivatoren und Hygienefaktoren).

---

<sup>45</sup> Vgl. Gonschorrek (2002), S. 381.

<sup>46</sup> Vgl. Vollmer (2005), S. 66.

<sup>47</sup> Oppermann / Weber (2001), S. 151.

*Motivatoren* wirken auf den Mitarbeiter motivierend (z.B. Arbeitsleistung, Anerkennung, Art- und Komplexität der Arbeitsaufgabe).

*Hygienefaktoren* wirken wenig bis gar nicht motivierend (z.B. Entgelt, Arbeitszeitregel, Arbeitsgestaltung).

Die grundlegendste Motivationstheorie nach Maslow unterscheidet innerhalb der Pyramide streng hierarchische Kategorien und ist ein Modell zur Erklärung menschlicher Motivation. Menschen versuchen immer die Bedürfnisse der unteren Stufen zu befriedigen bevor die nächsten Bedürfnisstufen in der Hierarchie Bedeutung erlangen.<sup>48</sup>

Demnach strebt jeder Mensch zunächst die Befriedigung eines Defizits an, bevor Wachstumsmotive aktiviert werden. Die Stufen der Maslow-Pyramide lassen sich wie folgt beschreiben (Abb. 6).<sup>49</sup>

- Physiologische Bedürfnisse: Atmung, Trinken, Essen, Wärme, Schlaf...
- Sicherheitsbedürfnisse: Wohnung, festes Einkommen, Gesetze...
- Soziale Bedürfnisse: Partnerschaft, Freundeskreis, Liebe...
- Wertschätzungsbedürfnisse: Status, Wohlstand, Geld, Macht, Karriere...
- Selbstverwirklichung: Individualität, Selbstentfaltung, Kunst...

---

<sup>48</sup> Vgl. Buechl (2003), S. 16.

<sup>49</sup> Vgl. Kumlin (2010), S. 20.

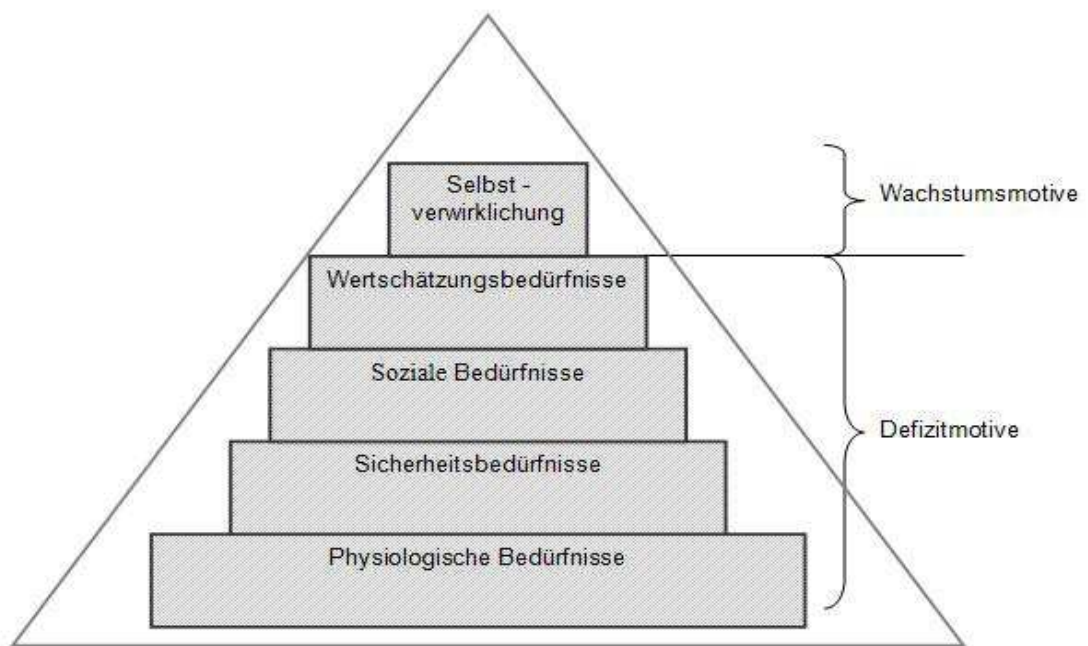


Abbildung 6: Bedürfnispyramide nach Maslow

Jede Führungskraft soll ihre eigene Bedürfnispyramide entwickeln und die Motive, Bedürfnisse oder Defizite der Mitarbeiter wahrnehmen, um ihnen geeignete Anerkennungen und Belohnungen anbieten zu können.<sup>50</sup>

Gut informierte und hoch qualifizierte Mitarbeiter werden nicht zum Unternehmenserfolg beitragen, wenn ihnen nicht die Möglichkeiten geboten werden, eigene Entscheidungen zu treffen und eigenständig zu handeln.

Nur bestimmte Regeln der Motivation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ermöglichen es, ein innovatives Umfeld zu schaffen. Diese beinhalten klare und realistische vereinbarte Ziele, Aufgaben zu delegieren, nicht nur Spitzenleistungen anerkennen, Aufstiegschancen zu ermöglichen und auch neue, herausfordernde Aufgaben stellen.

---

<sup>50</sup> Vgl. Pelz (2004), S 18 u. S. 118.

### 3.3.6 Innovation

Unter Innovationen versteht man Ideen der Mitarbeiter, meist betriebliche Neuheiten, die eine Verbesserung des Unternehmenserfolges mit sich bringen.

Innovationen einzufordern, zu fördern und zu erzeugen, ist eine Strategie zum Wachstum und Erhalt des Unternehmens. Innovationen mit Gewinn optimierendem Hintergrund, wie z. B. Minimierung der Kosten oder Entwicklung neuer Produkte und die Expansion auf neue Märkte, sollten letztlich die Motivation zum Handeln darstellen.<sup>51</sup>

Es gibt viele Ideen die im Arbeitsalltag entstehen, kommuniziert und rasch umgesetzt werden. Aber ein sehr hoher Anteil der Ideen wird von den Führungskräften nicht unterstützt. Die Umsetzung von Ideen kann enorme Investitionskosten verursachen, die im Jahresbudget nicht eingeplant waren. Man kann auch behaupten, dass diejenigen Investitionen, die „am meisten schmerzen“, auch den größten Unternehmenserfolg bringen werden.<sup>52</sup>

Man unterscheidet grundsätzlich 3 Arten von betrieblichen Innovationen, wobei diese nicht isoliert betrachtet werden sollten:<sup>53</sup>

- **Produktinnovationen**  
Dabei handelt es sich um Erneuerungen der materiellen und immateriellen Absatzleistungen eines Unternehmens.
- **Prozessinnovationen**  
Diese Innovationen stellen modifizierte und verbesserte betriebliche Leistungserstellungsprozesse (z.B. Rationalisierungen) dar.
- **Sozialinnovationen**  
Verbesserungen im Humanbereich (neue Arbeitszeitmodelle, Neustrukturierung der Gehaltssysteme).

---

<sup>51</sup> Vgl. Wittpahl (2006), S. 3.

<sup>52</sup> Vgl. Vollmer (2005), S. 24.

<sup>53</sup> Vgl. Schießl (2005), S. 11.



### 3.4 Wettbewerbsfähigkeit

Unter Wettbewerbsfähigkeit versteht man, wenn Unternehmen auf internationalen Märkten zu Preisen absetzen können, die die entstandenen Kosten decken und zudem noch eine angemessene Rendite erbringen. Auch nicht preisliche Aktionsparameter, wie Produktqualität, Zeitpunkt und Zuverlässigkeit der Lieferung sowie Finanzierungsbedingungen sind für den Absatzerfolg entscheidend.<sup>54</sup>

Um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu steigern, gibt es drei Möglichkeiten:<sup>55</sup>

Durch die **Umstrukturierung** werden Geschäftseinheiten neu geordnet oder auch Personal reduziert. Dies ist am wenigsten wirkungsvoll und wird nur dann angewandt, um eingefahren Strukturen aufzulösen und mittelfristig Kosten zu senken.

Die **ständige Verbesserung** ist jene Strategie, um ineffiziente Produkte und Prozesse zu verbessern. Ziel ist es, eine Qualität zu erreichen, die nahezu perfekt ist. Im Vergleich zur Umstrukturierung ist die ständige Verbesserung eine langfristige Maßnahme, die ständig erfolgt und längerfristigen Erfolg erwarten lässt.

Die **Neufindung** ist die radikalste Methode, bei der kein Stein auf dem anderen bleibt. Dabei wird nicht neu strukturiert und verbessert, sondern es wird konsequent eine neue Technologie bzw. ein neues Medium eingesetzt oder man ändert das Geschäftsmodell komplett.

---

<sup>54</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/internationalewettbewerbsfaehigkeit.html>  
#erklaerung, verfügbar am 6.9.2011.

<sup>55</sup> Vgl. <http://www.sichererfolg.de/steigerung-der-wettbewerbsfaehigkeit/>, verfügbar am 6.9.2011.

## 4 Implementierung des Ideenmanagements

Bei der Einführung bzw. Etablierung des IM müssen nachfolgende Schritte durchlaufen werden:<sup>56</sup>

- Festlegung von Zielen und Strategien,
- Definition der Struktur und Organisation,
- Benennung der Personen und
- Auswahl der Instrumente.

Eine Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, Ziele und Strategien zu definieren. Zum Beispiel: Verbesserung der Produktivität und der Qualität, Erhöhung der Arbeitssicherheit oder Sicherung des Unternehmenserfolges und des Arbeitsplatzes. Bei der Einführung eines IM muss sich die Unternehmensleitung auch festlegen, was Ihnen das IM wert sein wird. Struktur und Organisation, wie Ideen entstehen, bearbeitet und dokumentiert werden, können sehr unterschiedlich sein. Ideale Strukturen für das IM sind nicht vorhanden, die Struktur und Organisation muss ans Unternehmen und an dessen Kultur angepasst werden.<sup>57</sup>

Eine Gebrauchsanweisung für die Einführung eines IM gibt es nicht, es ist jedoch erfahrungsgemäß sinnvoll, stufenweise vorzugehen. Die Einstellung der Geschäftsleitung ist Grundvoraussetzung für eine positive Einführung. Die Unternehmensleitung prägt, trägt und repräsentiert die eigene Unternehmenskultur und den Führungsstil. Wichtig ist, dass der Mitarbeiter das Gefühl bekommt, dass der Erfolg des Unternehmens von ihm abhängt.<sup>58</sup>

Schlussendlich ist es enorm wichtig, die definierten „Spielregeln“ in Form einer „Mitarbeiterinformation“ verbindlich festzulegen und mittels Aushang den

---

<sup>56</sup> Vgl. bgrci.de, <http://www.stbg.de/site.aspx?url=protect/2004/weber.html>, verfügbar am 5.9.2011.

<sup>57</sup> Vgl. bgrci.de, <http://www.stbg.de/site.aspx?url=protect/2004/weber.html>, verfügbar am 5.9.2011.

<sup>58</sup> Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (2003), S. 68.

Mitarbeitern mitzuteilen, dass sie zu zum Einbringen von Verbesserungsvorschlägen aufgerufen werden und diese nach erfolgter Umsetzung auch entsprechend prämiert werden (Musterformulierung „Mitarbeiterinformation“, Anhang 1).

## 4.1 Ziele und Strategien festlegen

*„Das Ideenmanagement gehört zu den wertebildenden, den Menschen direkt zugewandten Unternehmensbestandteilen. Es trägt zur Unternehmensidentität nach innen und außen bei. Des Weiteren zeigt das Ideenmanagement auf, wie Ziele im Unternehmen erreicht werden und macht Aussagen darüber, wie wichtig die Mitarbeiter, ihre Leistungen und ihre Ideen für eine Unternehmung sind.“<sup>59</sup>*

Definitionen von Unternehmenszielen sind grundsätzlich strategische Ziele der Unternehmensleitung. Diese können sich auf den Zweck oder den Zielen des IM beziehen.<sup>60</sup>

Die oberste Managementebene muss sich (unter Einbeziehung des Betriebsrates) festlegen, welche Bedeutung das IM für das Unternehmen und den Mitgliedern der Führungsebene hat. In weiterer Folge ist es enorm wichtig, entsprechende Kennzahlen für die Zielerreichung zu definieren und festzulegen. Nicht zu unterschätzen sind auch die benötigten Ressourcen, die bereit gestellt werden müssen um eine positive Zielerreichung anzustreben.

Ein funktionierendes IM ist kein Selbstzweck, sondern dient einer übergeordneten Zielsetzung und langfristigen Unternehmensentwicklung. Die gesamte Struktur der Ziele, die den „Sinn und Zweck“ des IM aufzeigen, können wie folgt in Form einer grundlegenden „Zielstruktur“ (Abb. 7) gegliedert werden:<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Meyer (2004), S. 1.

<sup>60</sup> Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (2003), S. 109.

<sup>61</sup> Vgl. <http://bv-w-kvp.de/html/zielstruktur.html>, verfügbar am 14.9.2011.

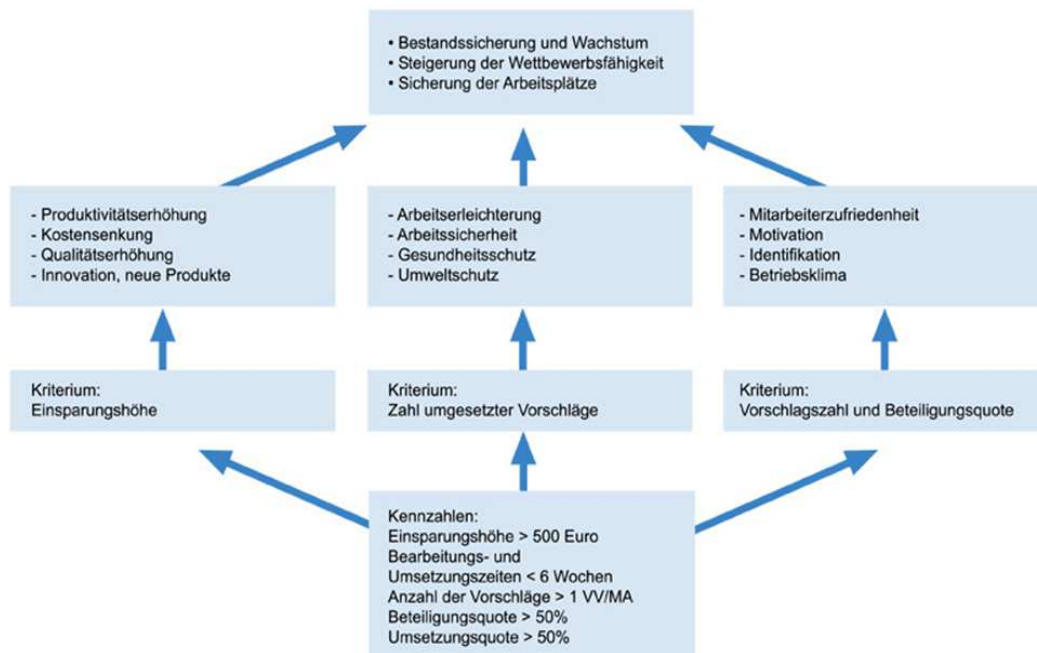


Abbildung 7: Grundlegende Zielstruktur im Ideenmanagement

Durch den Effekt der Einsparungen und Erhöhung der Produktionsmenge, mit einer möglichen Erhöhung der Arbeitsleistung ohne ausgleichende Erleichterungen, kann dies von den Mitarbeitern auch nachteilig empfunden werden. Dadurch ist es auch möglich, dass Zielkonflikte zwischen Unternehmensleitung und den Mitarbeitern entstehen. Das Gelingen des IM hängt zum einen Teil von der Einsicht der Mitarbeiter ab, dass alles was dem Unternehmen zu Gute kommt auch den Mitarbeitern nützt. Zum anderen Teil ist es aus Sicht der Unternehmensleitung notwendig, dass alles was den Mitarbeitern nützt (daraus abgeleitet eine Erhöhung der Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen), auch dem Unternehmen Vorteile bringen wird. Nur durch beiderseitiges Verständnis ist es möglich, diese Zielkonflikte zu beseitigen.<sup>62</sup>

Dem Unternehmen muss es gelingen, eine „Win-Win-Situation“ für Mitarbeiter (Ideeneinreicher), Führungskräfte und Unternehmen zu erzeugen.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Vgl. [http://www.scientificconsulting.de/download/handbuch\\_vorlage\\_last\\_klein.pdf](http://www.scientificconsulting.de/download/handbuch_vorlage_last_klein.pdf), verfügbar am 7.10.2011.

<sup>63</sup> Vgl. <http://www.business-wissen.de/arbeitsstechniken/ideenmanagement-mitarbeiter-denken-mit-und-helfen-kosten-sparen/>, verfügbar am 14.9.2011.

- Unternehmen: profitieren durch Steigerung der Wertschöpfung
- Führungskräfte: profitieren durch Optimierung in ihrem Verantwortungsbereich und die Anwendung moderner Führungsinstrumente
- Ideeneinreicher: profitieren durch Anerkennung und Wertschätzung

Nachfolgende Ziele können Basis für die Einführung eines IM um Unternehmen sein:

### **Verbesserungen**

- der Produktivität,
- der Qualität und
- der Umwelt- und Sicherheitsbilanz.

### **Erhöhung**

- der Arbeitssicherheit und
- der Arbeits- und Lebensqualität der Menschen im Unternehmen.

### **Langfristige Sicherung**

- des Unternehmenserfolges und
- der Arbeitsplätze

Die von der Unternehmensleitung ermittelten und festgelegten Ziele müssen an alle beteiligte Personen (Führungskräfte und Mitarbeiter) „Top-Down“ vermittelt werden.<sup>64</sup> Dies kann mittels Aushang im Unternehmen oder als Email geschehen (Musterformulierung „Mitarbeiterinformation“, Anhang 1).

---

<sup>64</sup> Vgl. [http://www.scientificconsulting.de/download/handbuch\\_vorlage\\_last\\_klein.pdf](http://www.scientificconsulting.de/download/handbuch_vorlage_last_klein.pdf), verfügbar am 7.10.2011.

## **4.2 Struktur und Organisation des Ideenmanagements**

Wie bereits in Kapitel 3.1.2.4 beschrieben unterteilt sich die Struktur in ein zentrales oder dezentrales IM. Im Kapitel 4.2 werden beide Systeme beschrieben. Für die Diplomarbeit ist in weiterer Folge die Struktur des dezentralen IM relevant und Basis für die weitere Themenausarbeitung.

Die optimale Aufbauorganisation hat enormen Einfluss auf den Erfolg des IM. Es ist unbedingt darauf zu achten, dass eine möglichst hohe Effizienz der Abläufe gewährleistet wird. Durch schlanke Strukturen müssen kurze Bearbeitungszeiten, vom Einreichen bis zur Umsetzung und Prämierung des Vorschlages, erreicht werden.

### **4.2.1 Zentrales Ideenmanagement**

Das zentrale IM wird oft auch als das „klassische Vorschlagwesen“ bezeichnet. Hierbei agiert eine zentrale Stelle, der Ideenmanager, als Kommunikationszentrale für alle Anforderungen eines VV. Der Ideenmanager nimmt alle Vorschläge der Mitarbeiter entgegen, prüft diese und wirkt unterstützend bei der Formulierung und Ausarbeitung mit. Der Vorschlag wird zur Umsetzung, auf Grund der Aufbauorganisation, an gewisse autorisierte „Entscheider“ weitergeleitet, die durch ihre fachliche Qualifikation und Kostenstellenverantwortlichkeit die Durchführung veranlassen.<sup>65</sup>

Vorteile des zentralen Modells ergeben sich durch den zentralen Ansprechpartner und dadurch, dass die Einreichung des Vorschlages nicht durch die Führungskräfte behindert bzw. erschwert wird.

Ein gravierender Nachteil des zentralen Modells ist, dass durch den alleinigen Einreichungsweg über den Ideenmanager andere Mitarbeiter von der Teilnahme abgehalten werden. Ein Grund dafür ist, dass dieser Prozess formaler und unter Umständen bürokratischer abläuft. Werden Führungskräfte nicht einbezogen, hat

---

<sup>65</sup> Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Ideenmanagement>, verfügbar am 14.9.2011.

dies die mögliche Konsequenz, dass diese in der Regel das System nicht weiter unterstützen.

#### **4.2.2 Dezentrales Ideenmanagement**

Das dezentrale Ideenmanagement misst den Vorgesetzten und Schichtmeistern in der Aufbauorganisation entscheidende Bedeutung zu. Im Gegensatz zum zentralen Management reicht ein Mitarbeiterteam, in einem schlanken, dezentralen Prozess, direkt beim Moderator (Vorgesetzten oder Schichtmeister) den Vorschlag ein. Die Mitarbeiter besprechen mit dem Vorgesetzten den einzureichenden VV. In einem offenen Dialog kann der Vorteil entstehen, dass weitere, zusätzliche Ideen durch die kostenstellenverantwortliche Führungskraft oder den Vorgesetzten einfließen können. Der Vorgesetzte bzw. Schichtmeister erhält die Prozessverantwortung für die gesamte Einreichung, Bearbeitung, Umsetzung und Anerkennung des Vorschlages. Bei besonderen Beurteilungskriterien wird vor der Einreichung des Vorschlages ein Gutachter beigezogen. Als Gutachter können Personen der Instandhaltung sowie entsprechende Führungskräfte beigezogen werden. Nach erfolgter Begutachtung wird der VV vom Moderator in eine zentrale Ideenmanagement-Software eingegeben und zur nachfolgenden Beurteilung an ein „Kernteam“, bestehend aus Führungskräften und dem Betriebsrat, elektronisch weitergeleitet.

Alle Vorschläge werden 1 x im Monat von den Personen des Kernteams bearbeitet. Nach erfolgter Beurteilung, Umsetzung und Prämierung erfolgt die Information an den Moderator. Dieser wiederum teilt dem Einreicher Team das Beurteilungs- oder das Prämierungsergebnis mit. Die Einreicher zeichnen sich für die Verteilung der Prämie im Mitarbeiterteam eigenverantwortlich.

Die Vorteile dieses Systems beruhen darin, dass IM Führungsaufgabe ist und dass die Vorschläge durch den Vorgesetzten direkt vor Ort besprochen und diskutiert werden.

Ein Nachteil zeichnet sich darin aus, dass der Erfolg des IM mit der Motivation der Moderatoren und Vorgesetzten „steht und fällt“.

#### 4.2.2.1 Aufbauorganisation

Das IM sollte keine unnötige Bürokratie im Unternehmen verursachen, es bietet sich an die vorhandene Strukturen des betrieblichen Alltages zu verwenden. Die Aufgaben in der Aufbauorganisation sollen durch Linienfunktionen definiert werden. Dadurch werden die meisten Entscheidungskompetenzen dezentral auf die verantwortlichen Vorgesetzten (Moderatoren) aufgeteilt, resultierend daraus sollten durch kurze Entscheidungswege auch in der Regel kürzere Bearbeitungszeiten entstehen.

Abb. 8 stellt ein Modell für die Aufbauorganisation eines dezentralen IM dar.<sup>66</sup>

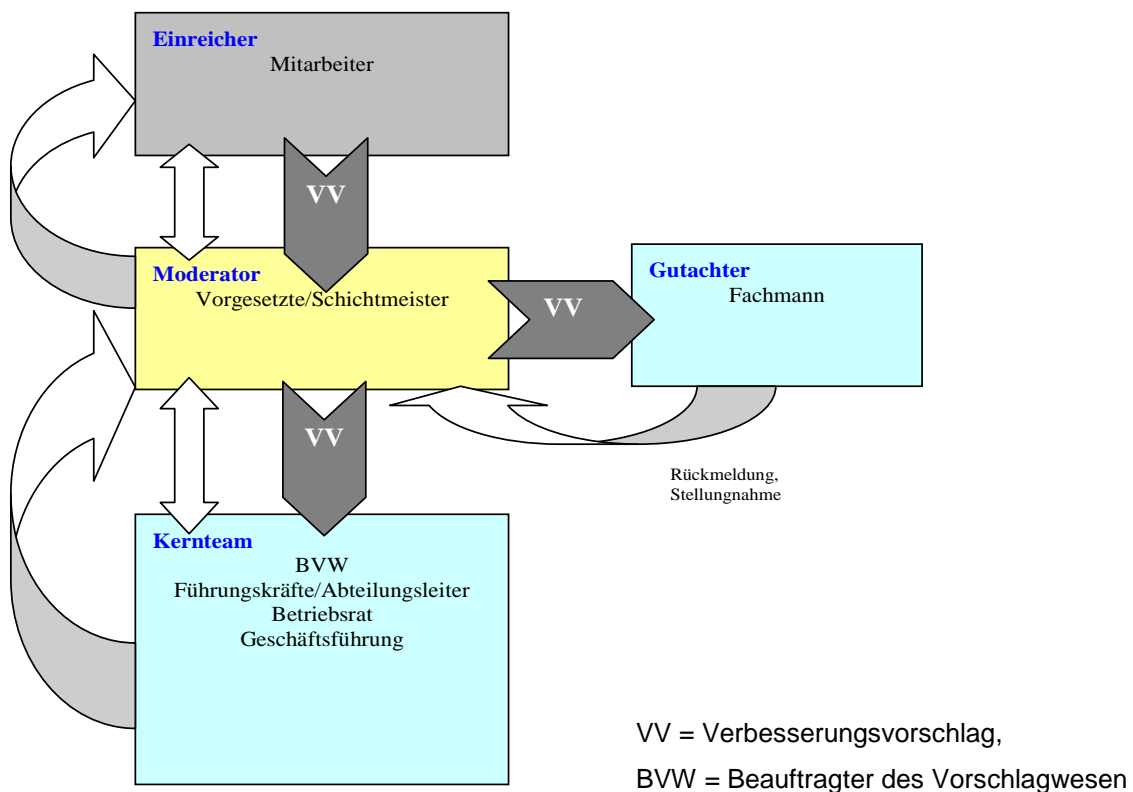


Abbildung 8: Dezentrale Aufbauorganisation des Ideenmanagements

<sup>66</sup> Vgl. [http://www.scientificconsulting.de/download/handbuch\\_vorlage\\_last\\_klein.pdf](http://www.scientificconsulting.de/download/handbuch_vorlage_last_klein.pdf), S. 13, verfügbar am 7.10.2011.



#### 4.2.2.2 Ablauforganisation

Alle Abläufe, vom „Erzeugen des Vorschlages“, dem weiteren Einreichen bis hin zur Umsetzung und Prämierung, müssen eindeutig und verbindlich geregelt und auch in schriftlicher Form festgelegt werden.

Abb. 9 zeigt ein Modell einer Ablauforganisation im dezentralen IM.<sup>67</sup>

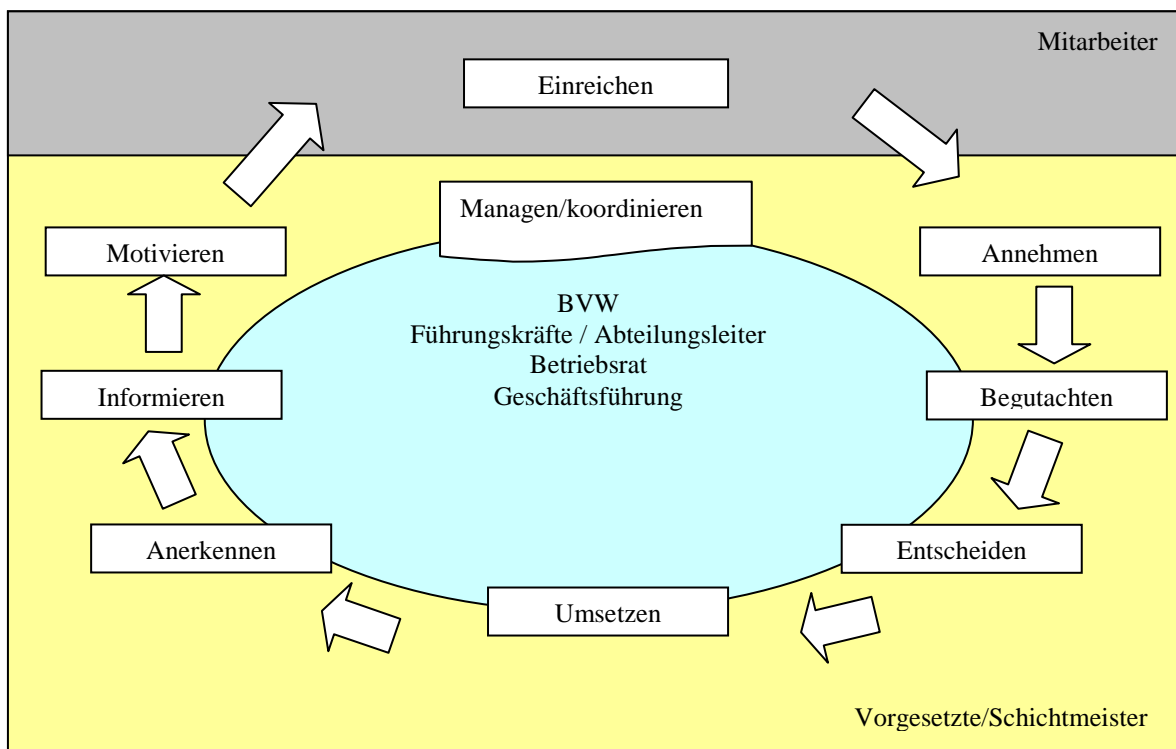


Abbildung 9: Abläufe und Prozesse im Ideenmanagement

Die Ablauforganisation beschreibt das Zusammenwirken der handelnden Personen und deren Aufgaben. Wie Abb. 9 zeigt, müssen Schnittstellen mit übergreifenden Abläufen klar definiert und beschrieben werden.

Dadurch sind Aufgaben den Personen eindeutig zuordenbar, denn eine klare und transparente Aufgaben- und Rollenverteilung der am

<sup>67</sup> Vgl. [http://www.scientificconsulting.de/download/handbuch\\_vorlage\\_last\\_klein.pdf](http://www.scientificconsulting.de/download/handbuch_vorlage_last_klein.pdf), S. 16, verfügbar am 7.10.2011.

Ideenmanagementprozess beteiligten Personen ist entscheidend für eine erfolgreiche und zeitnahe Umsetzung. In vielen Fällen kann eine Implementierung der eingebrachten VV an unklarer Aufgaben- und Kompetenzverteilung scheitern.

Die detaillierten Abläufe und Aufgaben der einzelnen tätigen Personen werden in den Kapiteln 4.3 und 4.4 näher erläutert und beschrieben.

### **4.3 Personen des Ideenmanagements**

Festgelegte Richtlinien und Konzepte müssen von handelnden Personen „gelebt“ werden. Ein erfolgreiches IM ist nur mit dem zielgerichteten Mitwirken von Personen möglich. Die Rollenverteilung muss klar geregelt sein, auch müssen nachfolgende Punkte geklärt sein:

- **Information**

Ist den Mitarbeitern das Vorschlagswesen bekannt und wissen diese wo ein VV eingebracht werden kann? Ist den Vorgesetzten bzw. Schichtmeistern bekannt, was deren Aufgabe ist?

- **Qualifikation**

Ist die Fachkompetenz für die Beurteilung der Vorschläge vorhanden? Sind die Mitarbeiter und die Moderatoren in der Lage, Vorschläge zu beschreiben?

- **Motivation:**

Sind die Mitarbeiter überhaupt motiviert, um Vorschläge einzureichen? Sind die Vorgesetzten bereit bei der Bearbeitung der Vorschläge unterstützend mitzuwirken? Existieren bei Mitarbeitern Ängste wegen einer möglichen Blamage?

#### **4.3.1 Mitarbeiter**

Das IM ist eine große Chance des Mitarbeiters zur Mitsprache und Beteiligung am Erfolg des Unternehmens Einfluss zu nehmen. Mitarbeiter sollten auch frühzeitig bei der Entwicklung des IM im Unternehmen einbezogen werden

Dadurch entsteht der Effekt, dass diese schon am Beginn Kollegen von den positiven Aspekten des IM informieren und zu einer regen Teilnahme anregen.

Im Sinne des IM ist es die Aufgabe des Mitarbeiters, Ansätze einer möglichen Verbesserung zu erkennen und Vorschläge einzubringen. Soweit es dem Mitarbeiter möglich ist, sollte er sich auch für eine etwaige Umsetzung engagieren.

Mitarbeiter werden aufgefordert, in Teams mit mindestens 3 Personen, Vorschläge zu erarbeiten. Die Praxis hat gezeigt, dass durch diese Teambildung gemeinsame Impulse innerhalb der Belegschaft entstehen und auch das Klima der Zusammenarbeit gefördert wird. Des Weiteren wird auch vermieden, dass sich immer nur dieselben Mitarbeiter mit dem Thema „Verbesserungsvorschläge“ in einer Abteilung befassen. Die Schnittstelle des Mitarbeiters ist der Moderator bei dem die Vorschläge eingereicht werden, der Moderator wiederum ist dafür verantwortlich, den Mitarbeiter zu weiterem Engagement anzuregen und auch Interessen, Ziele und Strategien des Managements zu vermitteln.

#### **4.3.2 Vorgesetzte**

Die grundsätzliche Aufgabe der Vorgesetzten ist es, die Mitarbeiter zu informieren und zur Einbringung von Verbesserungsvorschlägen anzuregen. Diese Funktion wird auch als „Moderator“ bezeichnet. Moderatoren sind Vorgesetzte bzw. Schichtmeister, die vom Management ausgewählt werden um die enorm wichtige Schnittstelle zwischen Kernteam und Mitarbeiter darzustellen. Diese Personen müssen in speziellen Seminaren geschult werden, um einerseits die Interessen der Unternehmensleitung dem Mitarbeiter zu vermitteln, andererseits die Vorschläge der Mitarbeiter entgegen zu nehmen und ihnen als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Eine weitere Aufgabe ist es, den Mitarbeiter bei der Ausarbeitung des VV zu unterstützen und schlussendlich die Einreichung der Vorschläge durchzuführen.

Nach erfolgter Kontaktaufnahme der Einreicher mit dem Moderator obliegt es diesem, den Vorschlag verständlich zu formulieren. Es ist unbedingt zu achten, dass der einzureichende Vorschlag „beurteilungsreif“ in eine Ideenmanagement-

Software eingegeben werden kann. Bei offenen Entscheidungen in technischen, organisatorischen oder finanziellen Belangen ist der Moderator Schnittstelle zu Gutachtern und Fachleuten im Unternehmen. Mit diesen Gutachtern werden die Vorschläge „vor Ort“ bearbeitet, sodass für das Kernteam eine Beurteilung (positiv oder negativ) des Vorschlages problemlos möglich ist.

Der Moderator ist auch Informationszentrale zwischen Einreicher Team und Kernteam. Er übermittelt das Beurteilungsergebnis des Kernteams und informiert schlussendlich das Einreicher Team über die Prämierung von umgesetzten Vorschlägen.

#### **4.3.3 BVW Beauftragter des Vorschlagwesens**

Der BVW ist Mitglied des Kernteams, diese Funktion soll von einem Mitarbeiter zusätzlich zu seinem Tagesgeschäft durchgeführt werden. Zu den allgemeinen Aufgaben eines Kernteammitgliedes, wie beurteilen von Vorschlägen, Festlegung der Maßnahmen und Prämierung von Vorschlägen, gehören nachfolgende zusätzliche Zuständigkeiten zu seinem Aufgabengebiet.

##### **Kernteamsitzungen terminieren und moderieren**

Der BVW stimmt monatlich mit den Personen des Kernteams den Besprechungstermin für die nächste Kernteamsitzung ab und ist für die Moderation der Sitzung zuständig. BVW sind von der Geschäftsleitung autorisierte Personen, die Anforderungen des Vorschlagwesens im Sinne der Unternehmensleitung mit Nachdruck und mit entsprechendem Rückhalt vorbringen können.

##### **Termine der Bearbeitung und Umsetzung von Vorschlägen koordinieren.**

Nachfolgende Aufgaben gehören zur Kernkompetenz des BVW:

- Selektion der zu beurteilenden Vorschläge,
- Kontrolle der Termine von festgelegten Maßnahmen zur Umsetzung der Vorschläge,
- Selektion der zu prämierenden Vorschläge,

- Kontrolle der vollständigen Prämienbewertung durch alle Kernteammitglieder und
- Erledigte Vorschläge für den Ideenspeicher abschließen.

Der BVW befindet sich auch gegebenenfalls in der Situation, bei Führungskräften die Erledigung von Aufgaben anzumahnen oder einzufordern.

#### **Kernteambesprechungen protokollieren**

Ein wesentlicher Punkt ist, die im Team besprochenen Themen und festgelegten Maßnahmen für die Umsetzung zu protokollieren. Das erstellte Protokoll ist Basis für die Terminkontrolle der festgelegten Maßnahmen bei der nächsten Kernteamsitzung. Das Protokoll wird nach jeder Kernteamsitzung an die jeweiligen Kernteammitglieder elektronisch verschickt.

#### **Key User und Ansprechperson bei Verwendung der Ideenmanagement Software**

Bei Kernteamsitzungen werden Verbesserungsvorschläge chronologisch abgehandelt. Alle Ergebnisse bezüglich der Beurteilung, der Festlegung von Maßnahmen mit Verantwortlichen und Terminen und Prämierungsergebnisse werden vom BVW in der Ideenmanagement Software erfasst und eingegeben. Zusätzlich ist der BVW Ansprechperson bei Fragen der Anwender im Umgang und in der Handhabung mit der Ideenmanagement Software.

Der BVW ist ein zentraler Koordinator für sämtliche Vorbereitungstätigkeiten, um dem Kernteam einen effizienten Ablauf der Kernteamsitzung zu ermöglichen. Dadurch wird gewährleistet, dass eine möglichst große Anzahl von Vorschlägen in relativen kurzen Besprechungseinheiten im Team bearbeitet werden können.

#### **4.3.4 Führungskräfte**

Führungskräfte sind ebenfalls Mitglieder des Kernteams bestehend aus den Positionen des Produktionsleiters, Leitung Arbeitsvorbereitung, Leitung Instandhaltung, Leitung Qualitätswesen, Verantwortlicher Umwelt und Sicherheit.

Gerade in mittelständischen Unternehmen üben diese Führungskräfte ihre Tätigkeiten parallel zum Tagesgeschäft aus.

Aufgaben der Führungskräfte ist es, die eingereichten Vorschläge zu bewerten, im Team Maßnahmen zur Umsetzung (mit Verantwortlichen und Terminen) zu definieren und umgesetzte Vorschläge einer Prämierung zuzuordnen.

#### **4.3.5 Betriebsrat**

Die Aufgabe des Betriebsrates ist es, in Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung die Einführung des IM gemeinsam zu verabschieden. Er ist in weiterer Folge ein wichtiger Ansprechpartner für alle Mitarbeiter, wenn es aus Sicht der Einreicher zu Unstimmigkeiten oder zu möglichen ungerechten, nicht angemessenen Bewertungen gekommen ist. Oft ist es auch der Fall, dass der Betriebsrat bestrebt ist, alle eingereichten Vorschläge grundsätzlich umsetzen zu wollen. Einerseits wollen die Betriebsräte mit diesem Verhalten die Interessen der Mitarbeiter vertreten, andererseits wird eine Ablehnung eines Vorschlages oft so interpretiert, dass sich das Unternehmen dadurch einfach die Prämie einsparen will. In der Praxis hat sich bestätigt, dass es unbedingt notwendig ist, den Betriebsrat ebenfalls in das Kernteam aufzunehmen und bei der Beurteilung der Vorschläge zu integrieren. Dadurch werden mögliche negative Entscheidungen zur Umsetzung transparenter und ersparen so nachträgliche Erklärungen und Rechtfertigungen.

Der Betriebsrat ist auch aufgefordert das IM im Unternehmen durch eigene Initiativen zu forcieren, Mitteilungen und Aushänge im Unternehmensbereich sowie Gespräche mit den Mitarbeitern tragen zu einer positiven Atmosphäre gegenüber dem IM im Unternehmen bei.

#### **4.3.6 Geschäftsführer**

Kernaufgabe der Geschäftsführer ist es, das IM zur „Chefsache“ zu machen und entsprechend gegenüber der Belegschaft zu präsentieren. Die

Erwartungshaltung der Unternehmensleitung und der Vermittlung deren Ziel- und Wertvorgaben ist maßgeblich dafür verantwortlich, wie sich Führungskräfte, Vorgesetzte und Mitarbeiter als Teil des IM im Unternehmen sehen und wiederfinden werden. Daher ist es von oberster Priorität, dass die Zielvorgaben einfach, verständlich, klar und ohne Widersprüche definiert werden.

Die Unternehmensleitung kann den Einfluss des IM erhöhen, indem sie sich regelmäßig über die aktuellen Entwicklung informiert und die Ergebnisse auch in Berichten präsentiert und veröffentlicht. Nicht zu unterschätzen ist der persönliche Kontakt der Geschäftsführung mit den Mitarbeitern bei außergewöhnlichen Verbesserungsvorschlägen, aber auch die Prämien persönlich zu übermitteln und mit diesem Verhalten dadurch die notwendige Anerkennung auszudrücken.

Die Geschäftsleitung muss auch die notwendigen Ressourcen (Personal, Finanzen, Systeme, Räumlichkeiten, externe Firmen usw.) zur Verfügung stellen. Beim Start des IM in einem Unternehmen müssen diese Ressourcen, obwohl diese vorerst keinen „wertschöpfenden Nutzen“ haben, ohne Probleme zur Verfügung gestellt werden.

#### **4.4 Instrumente des Ideenmanagements**

Viele Tätigkeiten im IM können durch die Verwendung von geeigneten Instrumenten und Technologien vereinfacht werden. Die benötigten Hilfsmittel müssen in speziellen Workshops den Benutzern vorgestellt und die Handhabung und der Umgang trainiert werden. Nachfolgende Hilfsmittel sind die Basis für ein funktionierendes IM im Unternehmen:

- Formblatt: Verbesserungsvorschlag Einreichformular, die schriftliche Formulierung von Vorschlägen (Wer, Wo, Wann, Wie, Was, Warum, „Verbesserungsvorschlag Einreichformular“, Anhang 2)
- Ideenmanagement-Software als zentrale Plattform für alle Bereiche. Eingabe der ausgearbeiteten Vorschläge, automatisches Einreichen, Bewerten und Prämieren über Punktesystem, Ideenspeicher und Basis für Auswertungen und Kennzahlen.

- „KVP – Desk“: Computerarbeitsplätze an strategisch vorteilhaften Plätzen im Unternehmen. Diese Stellen müssen für alle Mitarbeiter frei zugänglich sein, signalisieren jedem Mitarbeiter die Möglichkeit der Teilnahme am IM.
- Infotafeln und Aushangkästen: Informationen und Transparenz über wichtige Ziele der Unternehmensleitung, Auswertung von Kennzahlen.

Von enormer Bedeutung ist es auch, dass gegebenenfalls entsprechende Räumlichkeiten und Technologien (z.B. Internetzugang) den Moderatoren und Mitarbeitern für die Ausarbeitung der Vorschläge zur Verfügung stehen. Die Unternehmensleitung muss als Ressource ebenfalls Geldmittel für Investitionen oder für Fremdfirmen bereitstellen.

#### **4.4.1 Manuelle Erfassung der Verbesserungsvorschläge**

Mit dem „Verbesserungsvorschlag Einreichformular“ ist es jedem Mitarbeiter möglich Ideen in schriftlicher Form darzustellen. Diese Formulare müssen an zentralen Stellen (z.B. KVP Desk, Abb. 10) zur freien Entnahme aufliegen.

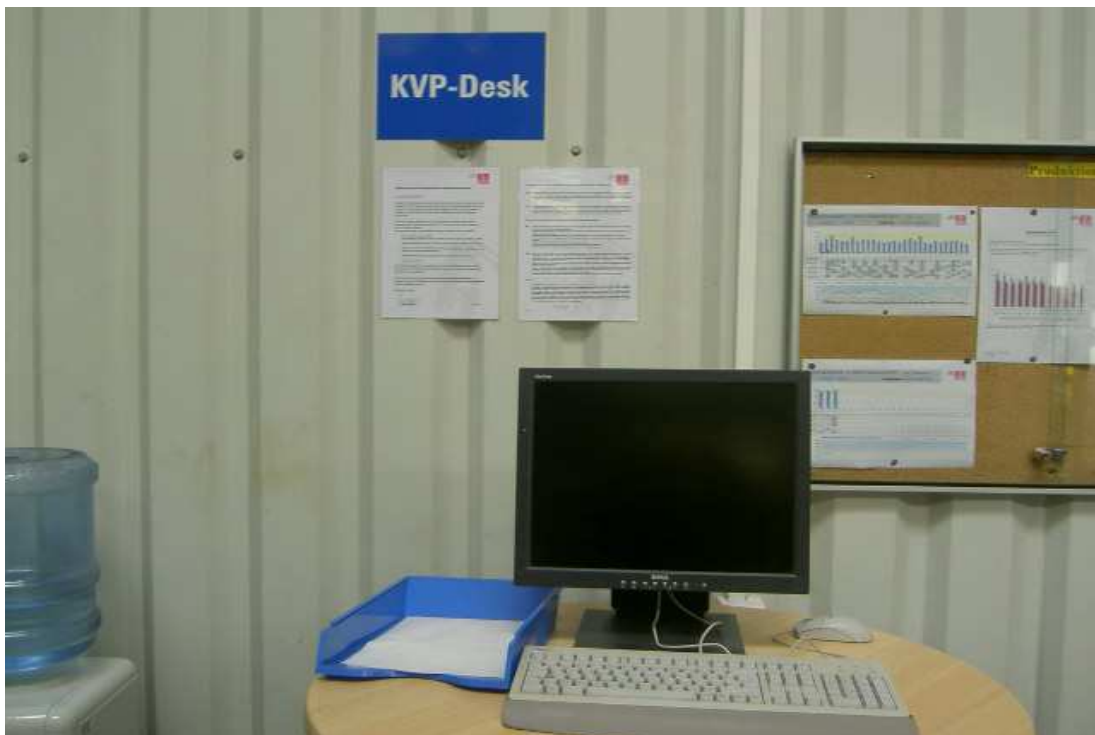


Abbildung 10: KVP-Desk



Der Aufbau dieses Einreichformulars („Verbesserungsvorschlag Einreichformular“, Anhang 2) kann wie folgt definiert werden:

- Die Namen des Einreicher Teams und des Moderators, Namen möglicher Gutachter und Berater,
- Einreichdatum, Kostenstelle,
- Art des Vorschlages, Unterscheidung in Kategorien: Sicherheit, Umwelt, Produktion,
- Genaue Vorschlagbeschreibung mit Skizze und Anlagen,
- Beschreibung der zu erwarteten Vorteile.

Die Rückseite des Einreichformulars beinhaltet Informationen die eine Ausarbeitung eines „beurteilungsreifen“ Vorschlages unterstützen. Mit den Schlagworten: WER, WO, WANN, WIE, WAS, WARUM werden dem Mitarbeiter sämtliche Informationen, die für eine optimale Ausarbeitung des Vorschlages notwendig sind, übermittelt.

Vollständig ausgefüllte Einreichformulare bilden die Basis für den Moderator, den Vorschlag in der Ideenmanagement Software zu erfassen und einzureichen. Der Moderator zeichnet sich nach dem Einreichen des Vorschlages verantwortlich, dass die originalen, ausgefüllten Einreichformulare einer zentralen Stelle zur Archivierung zugeführt werden.

#### **4.4.2 Ideenmanagement Software**

Damit die Ideen der Mitarbeiter auch den richtigen Weg zur weiteren Bearbeitung finden, ist eine schnelle und unkomplizierte Eingabe und Dokumentation des VV in einer Ideenmanagement Software vorteilhaft. Für mittelständische Unternehmen empfiehlt sich eine einfache Datenbanklösung, die im firmeninternen Netzwerk gezielt für entsprechende Anwender zugänglich gemacht werden kann. Bei größeren Unternehmen empfiehlt es sich eine im Handel erhältliche Standardsoftware anzuschaffen, die den Anwendern den direkten Zugang über das Firmen-Intranet ermöglicht.

In dieser Diplomarbeit wird nachfolgend eine Ideenmanagementsoftware, programmiert auf MS-Access, beschrieben. Der Vorteil dieser Lösung besteht darin, dass jederzeit benutzerdefinierte Anforderungen der Anwender kurzfristig und mit einem sehr geringen finanziellen Aufwand durchgeführt und umgesetzt werden können.

#### **4.4.3 Aufbau der Ideenmanagement Software**

Die Ideenmanagement Software ist so aufgebaut, dass über ein Passwortfenster der Anwender aufgefordert wird, die Anmeldung durchzuführen. Durch die Eingabe des Passwortes werden dem Anwender unterschiedliche Berechtigungen für die Nutzung des Systems zugeteilt. Zum Beispiel hat der Moderator nur die Berechtigung, Vorschläge einzureichen und unterschiedliche Auswertungen und Berichte einzusehen. Mitglieder des Kernteams werden sämtliche Berechtigungen, von der Beurteilung, Maßnahmen festlegen und der Prämierung, zugeteilt. In den Abschnitten 4.4.3.1 bis 4.4.3.5 wird anhand eines konkreten Beispiels das IM „in Aktion“ vorgestellt.

##### **4.4.3.1 Vorschlag einreichen**

Als Basis für die Eingabe des Vorschlages dient der Inhalt des „Verbesserungsvorschlag Einreichformulars“. Der Moderator hat die Möglichkeit, sich mit seinem Passwort an einem der „KVP-Desk“ anzumelden und gelangt in weiterer Folge zur Eingabemaske (Abb. 11).

Diese Maske ist so konzipiert, dass sämtliche relevanten Informationen und Eingabefelder mit einem Blick erkennbar sind. In dieser Maske können neue Vorschläge erfasst aber auch offene oder abgeschlossene Vorschläge eingesehen und bearbeitet werden.

Nach erfolgter Erfassung des Vorschlages durch den Moderator (Skizzen und Anlagen können als Datei „angehängt“ werden) kann der VV mit einem „Mausklick“ an das Kernteam eingereicht werden. Die Software generiert ein Email in elektronischer Form und versendet automatisch den Inhalt des Vorschlages an

alle Kernteammitglieder. Somit erreicht der aktuelle Vorschlag den Status „Der Vorschlag ist eingereicht“.

The screenshot shows the 'Ideenmanagement' software interface. At the top, there's a search bar and a '改善' (Improvement) button. Below this, a status bar shows 'eingereicht' (submitted) with a green dot and a checked box, 'bewertet' (evaluated) with a green dot and a checked box, 'Maßnahmen' (measures) with a green dot, and 'Prämie' (prize) with a green dot and a checked box. To the right, there are buttons for 'email Aktuellen Antrag => Kernteam', 'email Bewertung => Moderator', 'email offen Maßnahmen => Personen', and 'email Prämie => Moderator'. A box on the right lists the 'Einreichung an Kernteam' (Submission to Kernteam) with names: Sattler, Franz; Plattner, Wolfgang; Eregger, Martin; Birner, Rudolf. The date '15.09.2010 09:05:08' is shown below this.

The main proposal details are as follows:

- Nr:** 109
- Titel:** Sandfilter Änderung des Antriebes der Reinigungstransportwagen
- Moderator:** Markel Andreas
- Einreicher, Team:** Tockner Robert, Moitzi Robert, Bischof Günther
- Kategorie:** B (Umwelt)
- Skizze / Datei:** (Empty box)
- Dokument:** (Empty box)
- Genaue Vorschlagsbeschreibung:** Änderung des bestehenden Antriebes von kontinuierlich in eine Drehrichtung auf wechselweise links-, rechtsdrehend mit elektronischer Umschaltung (über 2 mechanische Endschalter). Die damit verbundene Änderung der Aufnahmehalterung und der Verbindung der Kette mit dem Schlitten (Die Verbindung kann nun starr durchgeführt werden da die Umlenkbewegung entfällt) soll einen stabileren Lauf der Anlage, bzw. eine Verminderung der Reparaturstillstände
- Vorteile:** Die Ausfälle des Antriebes, bzw. der gesamten Anlage, durch die Beschädigung des Mitnahmebolzen, werden damit ausgeschlossen. Die anfallenden ungeplanten Stillstände werden somit minimiert.
- Prämienverteilung:** (Empty box)

At the bottom, there is a table showing the progress of the proposal:

Nr.	Maßnahme:	Person:	zu erledigen bis	realisiert am	25-50-75-100%
0	E - Umsetzung	Sattler Franz	30.10.2010	23.10.2010	●●●●

Abbildung 11: Ideenmanagementsoftware, Eingabemaske

Über eine „Ampeldarstellung“ kann der Status der einzelnen Verbesserungsvorschläge erkannt werden. Die Farbe „Grün“ bedeutet, dass eine Aktion erfolgreich durchgeführt wurde, noch offene Aktionen werden mit „Rot“ signalisiert (Abb. 12).

The screenshot shows the 'Ideenmanagement' software interface. At the top, there's a search bar. Below this, a status bar shows 'eingereicht' (submitted) with a green dot and a checked box, 'bewertet' (evaluated) with a green dot and a checked box, 'Maßnahmen' (measures) with a green dot, and 'Prämie' (prize) with a red dot and an unchecked box. To the right, there are buttons for 'email Aktuellen Antrag => Kernteam', 'email Bewertung => Moderator', 'email offen Maßnahmen => Personen', and 'email Prämie => Moderator'.

Abbildung 12: Ampeldarstellung, Status des Verbesserungsvorschlages

Der Status des Vorschlages unterteilt sich in 4 Aktionen:

- **Einreichen** (Moderator sendet Vorschlag an Kernteam)
- **Bewerten** (Kernteam bewertet den Vorschlag – Information an den Moderator über das Beurteilungsergebnis)
- **Maßnahmen festlegen** (Kernteam legt Maßnahmen fest – Information an verantwortliche Personen der Umsetzung)
- **Prämieren** (Kernteam prämiert den Vorschlag – Information an den Moderator über Prämienart und -höhe)

Die Eingabe- bzw. Übersichtsmaske bietet dem Anwender in weiterer Folge die Möglichkeit, die festgelegten Maßnahmen mit dem Namen des Verantwortlichen, der Umsetzung und den festgelegten Terminen einzusehen. Der Status der erledigten Maßnahmen (25%-50%-70%-100%) wird von den verantwortlichen Personen nach erfolgter Umsetzung aktualisiert (Abb. 11).

#### 4.4.3.2 Vorschlag bewerten

Nach erfolgreicher Einreichung des Vorschlages muss im nächsten Schritt der Vorschlag durch Mitglieder des Kernteams bewertet werden (Abb. 13). In periodischen Abständen (1 x im Monat) finden Kernteamsitzungen statt, in welchen neu eingereichte („offene“) Vorschläge beurteilt werden. Für die Beurteilung des eingereichten Vorschlages stehen 3 Möglichkeiten zur Auswahl:

1. **Vorschlag wird umgesetzt.** Festlegung des Realisierungstermins und Bemerkungen zur Umsetzung.
2. **Vorschlag wird abgelehnt.** Textvermerk mit der Begründung dieser Entscheidung.
3. **Vorschlag kommt in den Ideenspeicher.** Vorschläge im Ideenspeicher sind zum aktuellen Zeitpunkt für eine Umsetzung nicht relevant, können aber zu einem späteren Termin durchaus Verwendung finden.

**Ideenmanagement**

Schnellsuche offene Vorschläge

**改善**

eingereicht ☒ email Aktuellen Antrag => Kernteam  
 bewertet ☒ positiv email Bewertung => Moderator  
 Maßnahmen ☐ email offen Maßnahmen => Personen  
 Prämie ☒ nicht rechenbar email Prämie => Moderator

Einreichung an Kernteam:  
 Sattler, Franz; Plattner, Wolfgang; Egger, Martin; Birner, Rudolf  
 15.09.2010 09:05:08

Nr **109** **Sandfilter Änderung des Antriebes der Reinigungstransportwagen**

Erstelldatum: 15.09.2010

Übersicht Anträge | **Bewertung** | Maßnahmen | Prämie | Auswertungen | Berichte

08.10.2010

Vorschlag wird umgesetzt ☒ Termin Realisierung: 30.10.2010  
 Temin Zwischenkontrolle:   
 Bemerkung Umsetzung: Einbau einer Wendeschüttschaltung.

Vorschlag wird abgelehnt ☐ Vorschlag kommt in den Ideenspeicher ☐  
 Begründung:

Verantwortlich für Bewertung: Sattler Franz  
 Personen des Kernteams: gesamtes Kernteam (ohne Rössler, Rieser)

Abbildung 13: Ideenmanagementsoftware, Beurteilungsmaske

Die festgelegte Entscheidung wird von allen Mitgliedern des Kernteams getragen und dokumentiert. Bei unterschiedlichen Bewertungsergebnissen innerhalb des Kernteam wird nach dem Mehrheitsprinzip abgestimmt. Grundvoraussetzung dafür ist aber, dass alle Kernteammitglieder die gleichen Beurteilungsrechte haben.

#### 4.4.3.3 Maßnahmen festlegen

Nach einer positiven Beurteilung des VV werden notwendige Maßnahmen zur Umsetzung festgelegt. Dies erfolgt mit der Benennung einer verantwortlichen Person zu jeder festgelegten Maßnahme und einem Realisierungstermin.

Nach durchgeführter Umsetzung der Maßnahme muss jede verantwortliche Person in weiterer Folge den Umsetzungstermin im System „rückmelden“. Wenn die Umsetzung noch nicht vollständig vollzogen wurde, kann dies auch mit einer „Teilrückmeldung“ angezeigt werden. (25% - 100%)

Die festgelegten Maßnahmen werden in elektronischer Form als Mail an die verantwortlichen Personen zur Umsetzung geschickt.

**Ideenmanagement**

Schnellsuche offene Vorschläge

**改善**

eingereicht ☒ email Aktuellen Antrag => Kernteam  
 bewertet ☒ positiv email Bewertung => Moderator  
 Maßnahmen email offen Maßnahmen => Personen  
 Prämie ☒ nicht rechenbar email Prämie => Moderator

Einreichung an Kernteam:  
 Sattler, Franz; Plattner, Wolfgang; Egger, Martin; Birner, Rudolf;  
 15.09.2010 09:05:08

Nr. **109** Sandfilter Änderung des Antriebes der Reinigungstransportwagen

Erstelldatum: 15.09.2010

Übersicht Anträge | Bewertung | Maßnahmen | Prämie | Auswertungen | Berichte

Nr.	Maßnahme:	Person:	zu erledigen bis	realisiert am	in %	
10	E - Umsetzung	Sattler Franz	30.10.2010	23.10.2010	100%	<input checked="" type="checkbox"/>
0					0%	<input type="checkbox"/>

Abbildung 14: Ideenmanagementsoftware, Maßnahmenmaske

#### 4.4.3.4 Vorschlag prämiieren

Erfolgreich umgesetzte Vorschläge werden, entsprechend des zu erwartenden Nutzens für das Unternehmen, prämiert. Unterschieden wird generell in eine „rechenbare“ und in eine „nicht rechenbare“ Prämie.

Bei nicht rechenbaren Vorteilen werden in periodischen Abständen (2 x im Jahr) Geldprämien ausbezahlt. Sach- oder Sonderprämien (z.B. Warengutscheine) werden sofort nach Entscheidung an das Einreicher Team ausgegeben (Abb. 15).

Ideenmanagement

Schnellsuche offene Vorschläge

改善

eingereicht ☒ email Aktuellen Antrag => Kernteam

bewertet ☒ positiv email Bewertung => Moderator

Maßnahmen ☒ email offen Maßnahmen => Personen

Prämie ☒ nicht rechenbar email Prämie => Moderator

Einreichung an Kernteam:  
Sattler, Franz; Plattner, Wolfgang; Eregger, Martin; Birner, Rudolf

15.09.2010 09:05:08

Nr 109 Sandfilter Änderung des Antriebes der Reinigungstransportwagen

Erstelldatum: 15.09.2010

Übersicht Anträge Bewertung Maßnahmen Prämie Auswertungen Berichte

Rechenbare Prämie ☐ ausbezahlt am: 16.12.2010

Rechenbare Prämie € 0

Rechenbare Prämie Bemerkung

Nicht rechenbare Prämie ☒

Nicht rechenbare Prämie Bemerkung:

Punkte maximum: 60

Euro / Pkt 5

aktuell gültige Bewertungen: 5

aktuelle Punkteanzahl: 35

Prämie Endbetrag € 175

Personen Kernteam

Bewertungstabelle

Name:
Birner Rudolf
Eregger Martin
Plattner Wolfgang
Rappold Heimo
Rieser Josef
Rössler Josef
Sattler Franz

Abbildung 15: Ideenmanagementsoftware, Prämierungsmaske

Der Vorgang zur Bewertung von nicht rechenbaren Vorteilen kann einerseits über eine pauschale Prämie in Form von Sach- oder Sonderprämien festgelegt werden, andererseits mittels eines Punktesystems ermittelt werden. Basis dieses Punktesystems ist eine Bewertungstabelle, wonach die Verbesserungsidee hinsichtlich festgelegter Beurteilungskriterien bewertet wird.

Nachfolgende Beurteilungskriterien sind Teil der Bewertungstabelle (Abb. 16):

- **Art der Verbesserungsidee:** allgemeine Art, Beurteilung des schöpferischen und selbstständigen Denkens
- **Anwendungshäufigkeit:** einmalig, mehrfach, dauerhaft
- **Auswirkungen der Verbesserung:** klein, mittel, groß



- **Wirkungsbereich der Verbesserung:** Arbeitsprozess, Arbeitssicherheit, Gesundheit, Umweltschutz
- **Qualität des eingebrachten Vorschlages:** eingereichter Vorschlag vollständig ausgereift, Veränderungen und Ergänzungen sind notwendig

Microsoft Access - [Nicht rechenbare Prämien Bewertungsschema]

KVP Nr. 109 Sandfilter Änderung des Antriebes der Reinigungstransportwagen

Punkte

Mlin Max Ist Gruppe: Bezeichnung: Kernteam Name Plattner Wolfgang

1. Art der Verbesserungsidee			
1	1		1.1 allgemeiner Art
2	5	2	1.2 beinhaltet schöpferisches und selbständiges Denken
6	15		1.3 ist sehr gut, beinhaltet einen sehr hohen Anteil an schöpferisches und selbständiges Denken.
2. Anwendungshäufigkeit			
1	1		2.1 Einmalige Anwendung
1	10		2.2 Mehrfache Anwendung
1	15	10	2.3 Dauerhafte Anwendung
3. Auswirkungen der Verbesserung			
1	1		3.1 klein
2	10	5	3.2 mittel
11	15		3.3 groß
4. Wirkungsbereich der Verbesserung			
1	5		4.1 Beschleunigung von Arbeitsprozessen
1	5		4.2 Arbeitssicherheit, Gesundheits-, Umweltschutz
1	5		4.3 Krankenvorsorgung
5. Qualität des eingebrachten KVP Vorschlages			
2	10		5.1 vollständig ausgereift
1	1		5.2 Veränderungen/Ergänzungen sind notwendig

Formularansicht

Abbildung 16: Ideenmanagementsoftware Prämien, Bewertungstabelle

Jedes Kernteammitglied ist aufgefordert den Vorschlag entsprechend den Kriterien dieser Bewertungstabelle zu bewerten. Die Prämie ergibt sich schlussendlich aus der erreichten Punktezahl multipliziert mit einem fix festgelegten Betrag je Punkt. Die Punktezahl errechnet sich aus dem Mittelwert aller abgegebenen Bewertungen, wobei die höchste und die niedrigste Bewertung nicht berücksichtigt werden.



Bei deutlich errechenbaren Vorteilen wird, nach einer angemessenen Prüfzeit, eine Nachkalkulation durchgeführt und eine Geldprämie bis maximal 5.000 € an das Mitarbeiter-Team ausbezahlt.

Grundlage für die Ermittlung der Prämie mit errechenbaren Vorteilen ist der Netto-Nutzen im ersten Jahr nach der Umsetzung. Dies geschieht mit der Gegenüberstellung der Jahresnettoersparnis „altes Verfahren“ zu „neuem Verfahren“. Verglichen werden Materialkosten, Energiekosten, Instandhaltungskosten und sonstige Kosten. Die Prämie ist nach folgenden Ergebnissen ausgerichtet:

- |                             |                               |
|-----------------------------|-------------------------------|
| • Einsparung bis 2.000 €    | Prämie: 100 €                 |
| • Einsparung größer 2.000 € | Prämie: 6 % des Netto-Nutzens |
| • Maximale Prämie           | Prämie: 5.000 €               |

Das Ergebnis der Prämierung wird über die Schaltfläche „Email Prämie“ in elektronischer Form dem Moderator mitgeteilt. Der Moderator informiert das Team der Ideeneinreicher über die Art und Höhe der Prämie, die Aufteilung des Betrages wird innerhalb der Gruppe selbstständig festgelegt und durchgeführt.

#### **4.4.3.5 Auswertungen / Berichte**

Das Reporting stellt einen wesentlichen Teil einer Ideenmanagement Software dar. So können unter anderem sämtliche relevanten Abfragen zu den eingegebenen Vorschlägen erfolgen.

Einige Beispiele dafür sind:

- offene, nicht bewertete Vorschläge,
- durchzuführende Maßnahmen,
- durchzuführende Beurteilung von nicht rechenbaren Vorschlägen,
- Anzeige aller prämierten und Vorschläge,
- Anzeige der Vorschläge im Ideenspeicher.

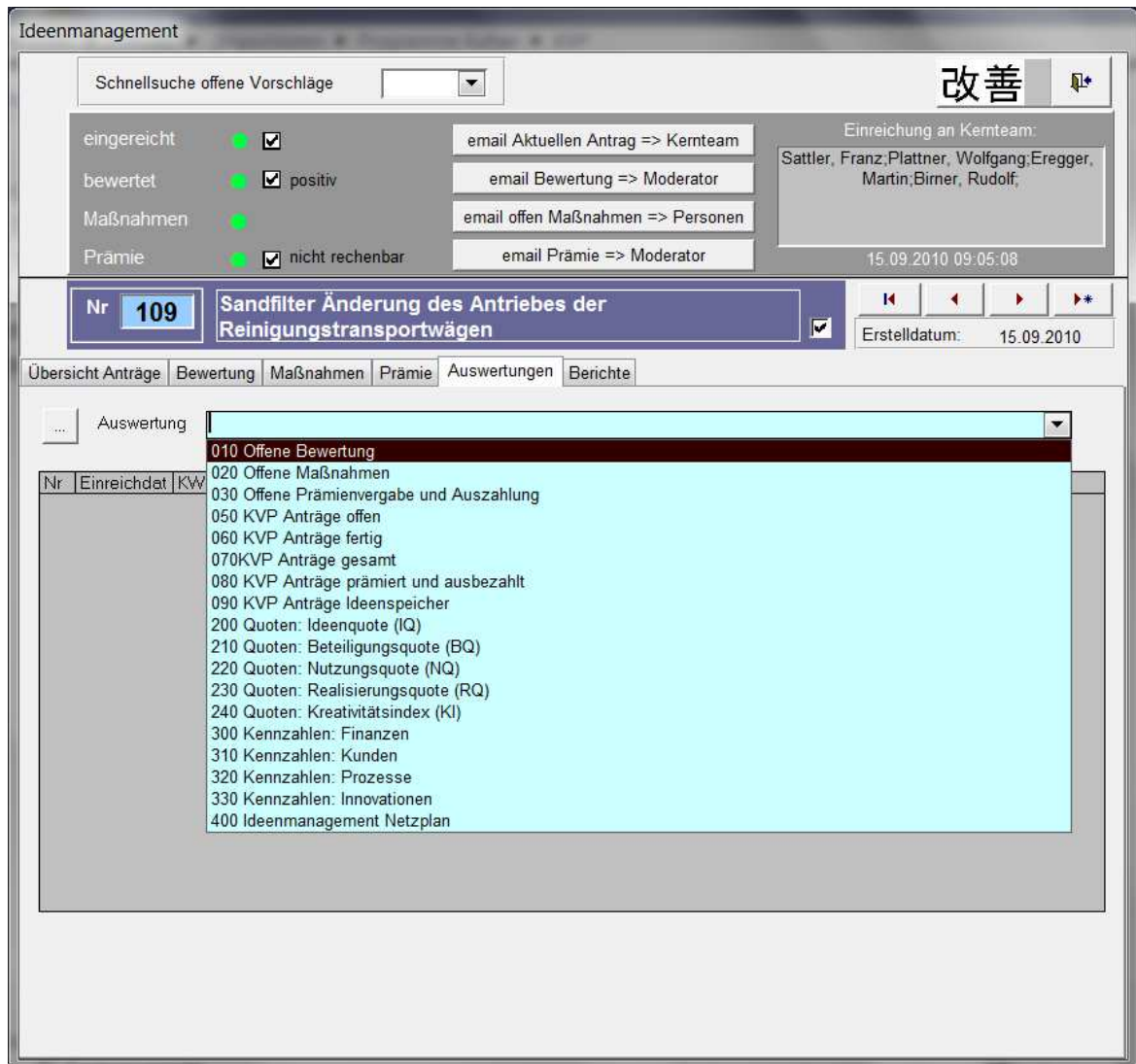


Abbildung 17: Ideenmanagementsoftware, Auswertungen und Berichte

Umfassende Auswertungen und Analysen mit bestimmten Ziel- und Erfolgskontrollen in einem definierten Zeitraum sind ebenfalls Standard der Ideenmanagement-Software.

Anzuführen sind in diesem Sinne Quoten und Indizes, die die Qualität des IM interpretieren. Ein weiteres Instrument zur Erfolgskontrolle ist die Balanced Scorecard. Diese macht es möglich, Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen zur Erreichung der Zielvorgaben in Form einer Vision und Strategie darzustellen.

Im Detail werden die Balanced Scorecard mit entsprechenden Zielen und Kennzahlen und in weitere Folge verschiedene Quoten im Kapitel 5 dieser Diplomarbeit detailliert beschrieben.

## 5 Darstellung der Ergebnisse

Generell müssen Möglichkeiten, Instrumente und spezifische Kennzahlen vorhanden sein, um eine Verbindlichkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter zu den Strategien und Zielen des Unternehmens herzustellen. Dadurch besteht die Möglichkeit, Erfolge oder Misserfolge des IM im Unternehmen messbar zu machen. Messen stärkt das Bewusstsein und schafft Werte. Messen gibt auch Feedback und unterstützt bei der Erstellung und Verfolgung von Erfolgsstrategien. Durch Messen erfolgt auch eine positive oder negative Bestätigung wie die festgelegten Strategien und Ziele umgesetzt und erreicht wurden.<sup>68</sup>

Erfolge des Unternehmens und des IM müssen transparent gemacht werden. Ein spezielles Instrument dafür ist eine Balanced Scorecard.

### 5.1 Balanced Scorecard

Erfolge können nur nachvollzogen werden, wenn diese gemessen werden. Die Konsequenz der Unternehmen ist, dass sich bereits viele für die Einführung unterschiedlicher Kennzahlensysteme entschieden haben.<sup>69</sup>

Die Balanced Scorecard zeigt den Führungskräften und Mitarbeitern die Vision des Unternehmens und die Strategie, diese zu erreichen.<sup>70</sup>

*„Der Gedanke der Scorecard reflektiert das Resultat eines „übersichtlichen Berichtsbogens“. Und weil nicht nur die Ergebnisse wichtig sind, sondern auch die Aktionen, mit denen wir die Erfolge vorbereiten, sollten auf der Scorecard alle wesentlichen Seiten des Unternehmens (von Kaplan und Norton als*

---

<sup>68</sup> Vgl. Sander (2006), S. 80.

<sup>69</sup> Vgl. Pelz (2004), S. 40.

<sup>70</sup> Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (2003), S. 199.

„Perspektiven“ bezeichnet) in ausgewogener („balanced“) Weise dargestellt werden, eben als *Balanced Scorecard*.“<sup>71</sup>

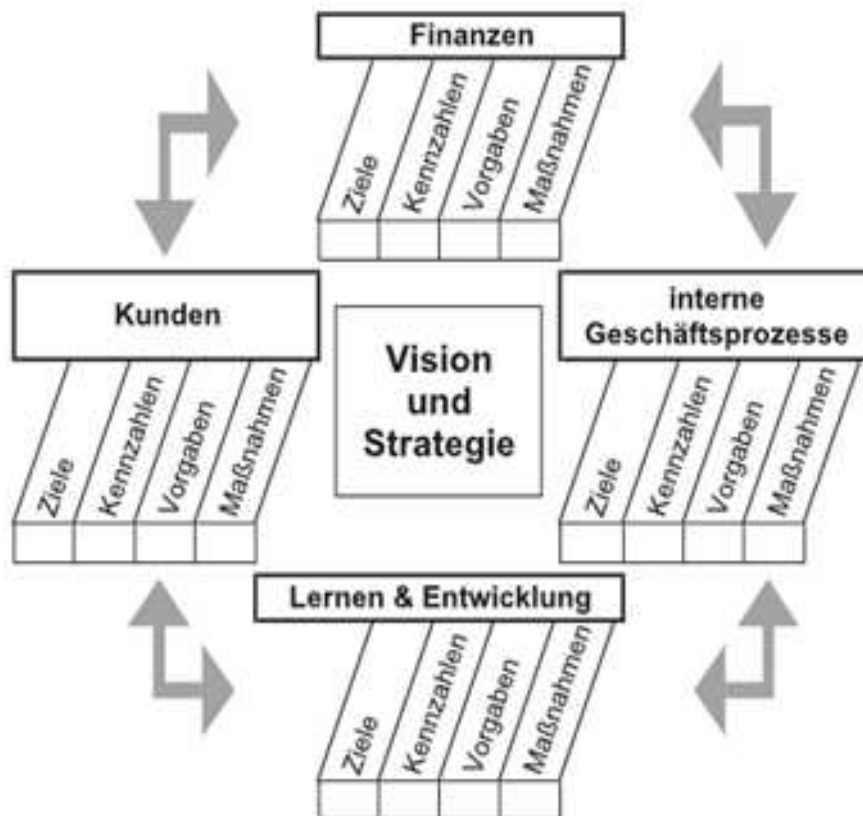


Abbildung 18: Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton

Ziel einer Balanced Scorecard ist es, Maßnahmen und Ziele sichtbar und messbar zu machen und dazu die passende Unternehmensstrategie zu entwickeln. Es müssen einige wenige, aussagekräftige Kennzahlen, die in einer Ursache-Wirkungs-Beziehung stehen, festgelegt werden. Damit ist es möglich, Ziele und Maßnahmen nachzuvollziehen und auszuwerten.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Freitag / Schmidt (2007), S. 12f.

<sup>72</sup> Vgl. Mohrmann (2011), S. 41.

Es werden vier Perspektiven betrachtet, die entsprechend mit Kennzahlen und Messgrößen belegt werden.

- Finanzen
- Kunden
- Interne Geschäftsprozesse
- Innovationen (Lernen & Entwicklung)

Die Definition dieser vier Bereiche muss eine Strategie verfolgen, die die Ziele einleitet und diese erreichbar macht. In weiterer Folge werden diese vier Perspektiven anhand einer Teile-Scorecard für das IM beschrieben und mit möglichen Zielen und Kennzahlen angeführt.

### 5.1.1 Finanzen

Die finanzielle Perspektive stellt die Messlatte für den Erfolg der Unternehmensstrategie dar. Sie enthält jene Ziele und Messgrößen, die das finanzielle Ergebnis der Strategieumsetzung messen.

Folgende Ziele und Kennzahlen können Basis für die Finanzperspektive sein:

<b>Ziele</b>	<b>Kennzahlen</b>
Rationalisierung	errechnete Einsparungen
Nutzen	Gesamtnutzen, Nutzen pro Mitarbeiter
Erfolg	Periodenerfolg des Ideenmanagements
Rentabilität	Periodenerfolg / Kosten des Ideenmanagements

Die Basis der Wirtschaftlichkeitsmessung des IM liegt darin, dass eine bestimmte Anzahl an umgesetzten Ideen benötigt wird, um den Break Even Point (die untere Nutzenschwelle) zu erreichen. Im Vordergrund zur Bestimmung der Nutzenschwelle steht nicht die Anzahl, sondern die Qualität der eingebrachten Vorschläge. Die Nutzenschwelle ist jener Messpunkt, an dem sich das IM gewinnbringend für das Unternehmen gestaltet. Bei der Bestimmung der Wirtschaftlichkeit sind nachfolgende personalwirtschaftliche Kennzahlen (Quoten) hilfreich. Die Beteiligungsquote (BQ), Realisierungsquote (RQ), Nutzungsquote

(NQ) und die Prämienkennzahl. Die Quoten BQ, RQ und NQ werden im Kapitel 5.2 detailliert beschrieben. Die Prämienkennzahl wird im Kapitel 5.1.2 als Erfolgsbeteiligung (Prämie pro Mitarbeiter, oder Prämie pro Vorschlag) definiert.<sup>73</sup>

Abbildung 19 zeigt die graphische Darstellung der Wirtschaftlichkeitsmessung.

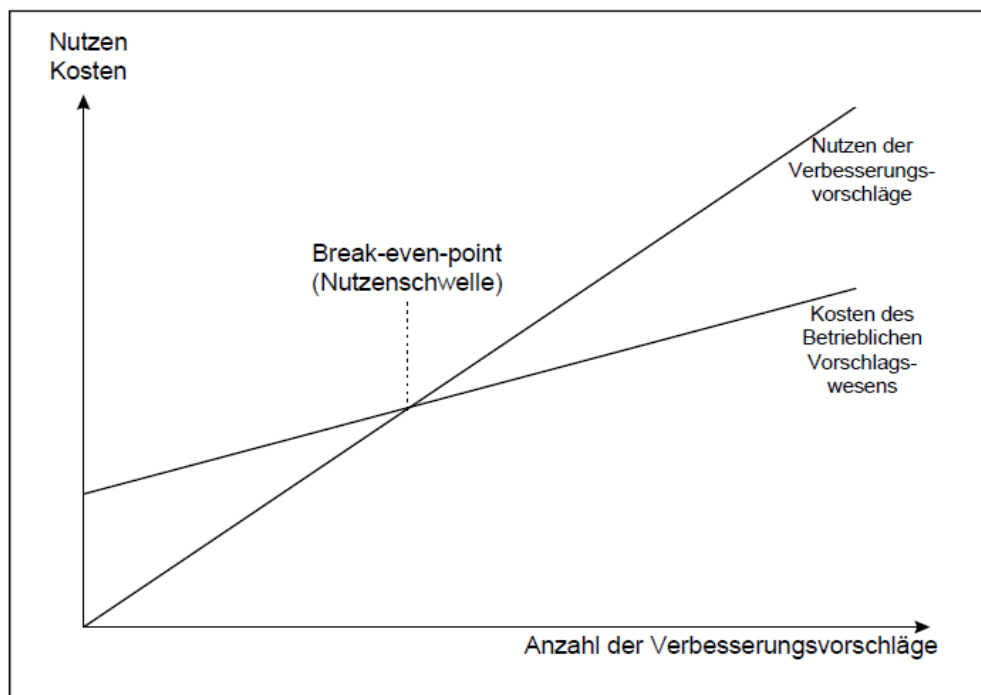


Abbildung 19: Nutzenschwelle des Ideenmanagements

### 5.1.2 Kunden

Generell ist die Kundenperspektive auf den Marktanteil, Kundenzufriedenheit und -neugewinnung bzw. -erhaltung ausgerichtet. Im IM sind diese Messdaten auf die „internen Kunden“, auf die Mitarbeiter, fokussiert.

<sup>73</sup> Vgl. Mayer (2004), S. 80.

**Ziele**

Akzeptanz

Mitwirken und Anerkennung

Erfolgsbeteiligung

**Kennzahlen**

Bearbeitungszeit der Vorschläge

Realisierungs- oder Umsetzungsquote

Prämie pro Mitarbeiter, Prämie pro Vorschlag

**5.1.3 Interne Prozesse**

Bei den internen Prozessen erfolgt die Bewertung der Effektivität und der Effizienz des IM. Dies wird erreicht durch kurze Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten, des Weiteren durch die Senkung der Bearbeitungskosten je Vorschlag, ebenfalls durch eine schlanke Aufbauorganisation oder der Verwendung einer einfach zu bedienenden Ideenmanagement Software.

**Ziele**

Effizienz

Bearbeitungsqualität

**Kennzahlen**

Durchlaufzeit (Von Einreichung bis Prämierung)

Bearbeitungskosten je Vorschlag

Bearbeitungszeit

Einspruchsquote

**5.1.4 Innovationen (Lernen und Entwicklung)**

Primäres Ziel aus Sicht der Innovationsperspektive ist eine sehr hohe Einreichquote und Beteiligungsquote der Mitarbeiter zu erreichen. Dies kann durch gezielte Gespräche mit den Mitarbeitern und mit den Führungskräften erzielt werden. Eine weitere Möglichkeit der Betrachtung besteht in einer „abteilungsabhängigen Beteiligungsquote“, aus ihr lässt sich das Führungsverhalten der Führungskräfte ableiten.

## **Ziele**

Stetige Verbesserung

Führungsverhalten

## **Kennzahlen**

Vorschläge pro Mitarbeiter (Ideen- oder  
Einreichquote)

Einreicher pro Mitarbeiter (Beteiligungsquote)

eingereichten VV der Abteilung /

Gesamtpersonenanzahl der Abteilung

## **5.2 Quoten**

Mit unterschiedlichen Quoten besteht für das Unternehmen die Möglichkeit Erfolge aus bestimmten Sichten des Unternehmens transparent zu machen. Wann ist ein IM erfolgreich? Die Beantwortung dieser Frage hängt einzig allein von den Zielen, die wir an das IM stellen, ab.

*„Am erfolgreichsten ist die Organisationseinheit, in der möglichst viele Mitarbeiter möglichst viele Verbesserungsideen einreichen. Von diesen Verbesserungsideen werden möglichst viele umgesetzt und deren Nutzen ist möglichst groß.“<sup>74</sup>*

Dieses Zitat von Bernie Sander (Präsident IT Innovation Transfer Inc.) und Günter Ascherl (Ideenmanager Wacker-Chemie GmbH) enthält zusammengefasst alle Parameter die für eine Erfolgsmessung des IM notwendig sind. Im nächsten Abschnitt werden unterschiedliche Quoten (Parameter) näher erläutert und beschrieben.

- Ideen- oder Einreichungsquote (IQ)
- Beteiligungsquote (BQ)
- Nutzungsquote (NQ)
- Realisierungs- oder Umsetzungsquote (RQ)
- Kreativitätsindex (KI)

---

<sup>74</sup> Sander / Ascherl (2004), S. 3.



### 5.2.1 Ideen- oder Einreichungsquote (IQ)

Die Ideenquote (kann auch als Ideenstrom bezeichnet werden) ist die Anzahl der Ideen je Mitarbeiter pro Zeitraum. Dabei wird angenommen, dass eine hohe Ideenquote von einem großen Kreativitätspotenzial der Mitarbeiter zeugt.<sup>75</sup>

Die IQ errechnet sich aus der Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge zur Anzahl der Gesamtbeschäftigten.

Die Ideen- oder Einreichungsquote (IQ) kann wie folgt berechnet werden:

$$IQ = \text{Anzahl eingereichte VV} / \text{Anzahl der Gesamtbeschäftigten}$$

**Beispiel:**

Anzahl eingereichte VV = 300

Anzahl der Gesamtbeschäftigten = 150

$IQ = 2$

Es wurden durchschnittlich 2 Vorschläge pro Mitarbeiter und Zeitraum eingereicht.

### 5.2.2 Beteiligungsquote (BQ)

Die Beteiligungsquote gibt Auskunft, von wie vielen unterschiedlichen Quellen die Ideen stammen oder von wie vielen Mitarbeitern der Ideenstrom getragen wird. Die BQ wird aus dem Verhältnis der Anzahl der einreichenden Personen zur Anzahl der Gesamtbeschäftigten gerechnet. Die BQ gibt Aufschluss in welchem Maße es einer Organisation gelingt, das Kreativitätspotenzial ihrer Mitarbeiter zu nutzen.<sup>76</sup>

Die Beteiligungsquote (BQ) kann wie folgt berechnet werden:

$$BQ (\%) = (\text{Anzahl der Einreicher} / \text{Anzahl der Gesamtbeschäftigten}) \times 100$$

---

<sup>75</sup> Vgl. Müller-Prothmann / Dörr (2009), S. 74.

<sup>76</sup> Vgl. Müller-Prothmann / Dörr (2009), S. 74.

**Beispiel:**

Anzahl der Einreicher = 30

Anzahl der Gesamtbeschäftigten = 150

BQ = 20%

Die Beteiligungsquote liegt bei 20%

### **5.2.3 Nutzungsquote (NQ)**

Mit der Nutzungsquote (NQ) wird der wirtschaftliche Nutzen des Beitrages von Ideen zum Unternehmenserfolg in einem gewissen Zeitraum bestimmt. Die NQ kann nach zwei unterschiedlichen Ausprägungen angegeben werden. Zum einen als Nutzen pro Mitarbeiter, zum anderen als Nutzen pro eingereichtem VV.<sup>77</sup>

$NQ (\text{€/MA}) = \text{der erwirtschaftete Nutzen} / \text{Anzahl der Gesamtbeschäftigten}$

$NQ (\text{€/VV}) = \text{der erwirtschaftete Nutzen} / \text{Anzahl der eingereichten VV}$

**Beispiel:**

Erwirtschafteter Nutzen pro Periode = 300.000 €

Anzahl der Gesamtbeschäftigten = 150

Anzahl der eingereichten VV = 300

$NQ (\text{€/MA}) = 2.000 \text{ €/MA}$

$NQ (\text{€/VV}) = 1.000 \text{ €/VV}$

Die Nutzungsquote beträgt 2.000 € pro Mitarbeiter

Die Nutzungsquote beträgt 1.000 € pro eingereichtem Verbesserungsvorschlag

---

<sup>77</sup> Vgl. Müller-Prothmann / Dörr (2009), S. 74f.

#### 5.2.4 Realisierungs- oder Umsetzungsquote (RQ)

Die Realisierungs- oder Umsetzungsquote (RQ) gibt an wie viele von den registrierten Vorschlägen umgesetzt werden, damit werden also die umgesetzten Ideen beschrieben. Errechnet wird diese aus der Anzahl von eingereichten VV bezogen auf die im selben Zeitraum umgesetzten VV.<sup>78</sup>

Die Nutzungsquote beschreibt den Gesamtwert der Vorschläge, während die Realisierungsquote definiert, von wie vielen Verbesserungsvorschlägen der Erfolg getragen wird.

$$RQ (\%) = (\text{Anzahl der umgesetzten VV} / \text{Anzahl der eingereichten VV}) \times 100$$

**Beispiel:**

Anzahl eingereichte VV = 300

Anzahl umgesetzte VV = 210

RQ = 70%

Die Realisierungsquote beträgt 70%.

#### 5.2.5 Kreativitätsindex (KI)

Die in den Kapiteln 5.2.1 bis 5.2.4 beschriebenen Quoten sind unmittelbar miteinander verbunden, können jedoch im IM auch einzeln betrachtet werden. Jedoch ist eine gesamte Betrachtung aller 4 Quoten aussagekräftiger als jene der Einzelkomponenten. Durch die Addition dieser Quoten besteht die Möglichkeit, Auskunft über den Gesamterfolg des IM zu bekommen. Die Summe aus allen vier Quoten definiert die Qualität des IM. Schwächen auf der einen Seite können durch Stärken auf der anderen Seite ausgeglichen werden. Auch ist es sinnvoll im Ideenmanagement-Reporting nur mit einer Zahl aufzutreten.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. Müller-Prothmann / Dörr (2009), S. 75.

<sup>79</sup> Vgl. Sander / Ascherl (2004), S. 4.

Durch die Ermittlung des Kreativitätsindex entsteht eine Vergleichbarkeit des eigenen Unternehmens mit externen, ähnlichen Branchen. Der KI, in Deutschland auch „dib-Kennzahl“<sup>80</sup> genannt, vergleicht durch eine Berechnung von unterschiedlichen Parametern Unternehmen hinsichtlich der Leistung ihres IM und ist auch Bestandteil des Branchenvergleichs. Die Berechnung erfolgt nach folgender Formel:<sup>81</sup>

$$KI = IQ + BQ + NQ \times 0,01 + RQ$$

Zur Berechnung des Kreativitätsindex wird die Nutzungsquote, damit alle Komponenten in der Formel gleichwertig sind, mit einem Korrekturfaktor von 1/100 multipliziert.

Beispiel:  $KI = 2 + 20 + 2.000 \times 0,01 + 70 = 112$

Der Kreativitätsindex bewertet das bestehende IM und die dahinter stehende Führungskultur. Je höher der KI ist, desto engagierter und innovativer sind die Mitarbeiter und Führungskräfte im Unternehmen.<sup>82</sup>

Bei der Aussagekraft des Kreativitätsindex gibt es jedoch auch Grenzen. Grund dafür ist, dass die Beteiligungsquote und Realisierungsquote max. 100% erreichen können und im Gegensatz die Ideenquote und Nutzungsquote nach oben hin unbegrenzt sind. Dadurch kann es zu geringen Verschiebungen der Gewichtung bzw. Wertigkeit der einzelnen Parameter kommen. Eine Möglichkeit, ein Profil der Schwächen und Stärken der 4 Parameter (IQ, NQ, BQ, RQ) darzustellen, ist ein sogenannter Netzplan (Abb. 19). Darin kann einer Sollvorgabe (SOLL) ein Ist-Zustand (IST) gegenübergestellt werden, wodurch deutlich

---

<sup>80</sup> dib = Deutsches Institut für Betriebswirtschaft. Am Jahresende werden mit einem Erhebungs-Bogen alle für das IM relevanten Kennzahlen abgefragt. Daraus resultiert eine Jahresstatistik (Ranking der teilnehmenden Unternehmen) die im Folgejahr veröffentlicht wird.

<sup>81</sup> Vgl. Jankowski (), S. 98

<sup>82</sup> Vgl. Sander / Ascherl (2004), S. 4.

erkennbar wird, wo Schwächen des IM vorliegen und welche Parameter „gestärkt“ werden müssen, um die geforderten Zielwerte zu erreichen (Abb. 20).<sup>83</sup>

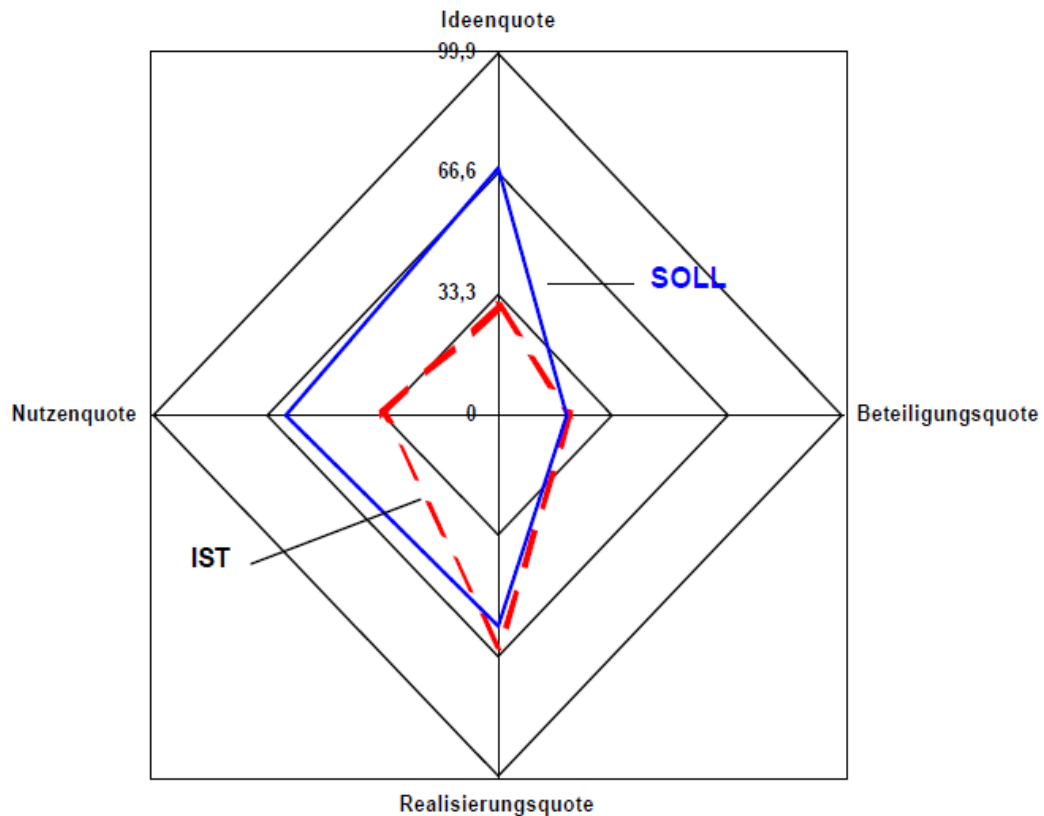


Abbildung 20: Ideenmanagement Netzplan

Eine weitere interessante Betrachtungsweise ist das „Zusammenspiel“ von Beteiligungsquote und Realisierungsquote. Wie im Kapitel 5.2.5 beschrieben, sind diese Quoten mit einem Wert von 100 % begrenzt. Erstellt man ein Diagramm mit 2 Achsen (Ideenmanagement Grid, Abb. 21), kann die Kombination dieser beiden Parameter folgende Typisierungen aufweisen.<sup>84</sup>

- Die Gewinner: Viele Personen reichen viele realisierbare Ideen ein (Idealfall).
- Die Sparsamen: Wenige Personen reichen viele realisierbare Ideen ein.

<sup>83</sup> Vgl. Sander / Ascherl (2004), S. 4f.

<sup>84</sup> Vgl. Sander / Ascherl (2004), S. 5f.

- Die Verschwender: Viele Personen reichen wenige realisierbare Ideen ein.
- Die Verlierer: Wenige Personen reichen wenige realisierbare Ideen ein.

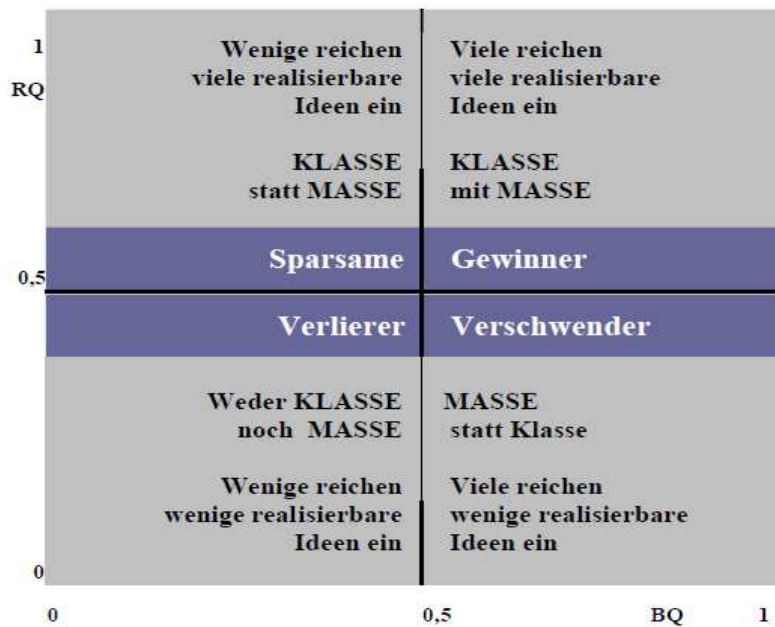


Abbildung 21: Ideenmanagement – Grid

Ob nun ein IM erfolgreich ist oder nicht, muss jeder für sich selbst beantworten. Das Ergebnis hängt einzig und alleine von den an das IM gesetzten Zielsetzungen des Unternehmens ab.

## 6 Anerkennung von Leistungen

Prinzipiell steht es der Unternehmensleitung frei, in welcher Höhe und Form Anreize für das IM zur Verfügung gestellt werden. Wenn die Unternehmensleitung keine finanziellen Mittel für das Vorschlagswesen zur Verfügung stellt, beschränkt sich diese, für eingebrachte Ideen Anerkennungen auszusprechen. Ob ein IM ohne materielle Anreize effizient und erfolgreich funktioniert, ist fraglich.<sup>85</sup>

Tatsache ist aber, dass sich bereits ein Großteil der Unternehmen eines Prämiensystems als Motivations- und Anerkennungsinstrument bedient.

Eingebrachte Innovationen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter sollen sich, für das Unternehmen und für den Mitarbeiter, auszahlen. Eine wesentliche Tatsache ist es, dass Mitarbeiter erkennen, durch Qualität und Quantität der eingebrachten Vorschläge die Höhe und Form der Anerkennung mitunter selbst beeinflussen zu können.

Die Unterscheidung der Anerkennung gliedert sich in monetäre (Prämien) und psychologische Anreizsysteme (Lob, Beachtung und ausgesprochener Dank). Ein Instrument der Anerkennung ist das monetäre Prämiensystem in Form einer ausbezahlten Geldprämie.

Monetäre Anreizsysteme sollten jedoch von der Unternehmensleitung und von Führungskräften nicht überbewertet werden. Viele Mitarbeiter werden durch abwechslungsreiche Arbeit und projektbezogenen Tätigkeiten weitaus mehr motiviert<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Vgl. Meyer (2004), S. 30.

<sup>86</sup> Vgl. Gonschorrek (2002), S. 226.

## 6.1 Geldprämien

Bei dieser Prämienart unterscheidet man die rechenbare und nicht rechenbare Prämie.

Nicht rechenbare Vorschläge, hier liegt kein quantifizierbarer wirtschaftlicher Jahresnettonutzen vor, werden anhand von Punkten (lt. einer Bewertungstabelle, siehe Kapitel 4.4.3.4), ermittelt. Die Summe der erreichten Punkte wird schlussendlich mit einem Faktor (z.B. 5 € pro Punkt) multipliziert. Der ermittelte Betrag wird in Form eines Geldwertes oder als Gutschein an die Mitarbeiter ausgegeben.

Die Ermittlung der Prämienhöhe bei rechenbaren Vorschlägen erfolgt mittels prozentueller Anteilermittlung des erreichten Jahresnettonutzens (z.B. ab einer Einsparung von 2.000 € werden 6 Prozent der Ersparnis ausbezahlt). Die Höhe der maximal erreichbaren Prämienhöhe sollte unbedingt mit einem Fixbetrag definiert werden (z.B. eine Festlegung der maximalen Prämie mit 5.000 €).

Die Ermittlung der rechenbaren Prämie erfolgt nach einer definierten Periode von beispielsweise 12 Monaten und wird den Mitarbeitern mit der Entgeltabrechnung – unter Abzug der Steuern und Abgaben – ausbezahlt.

## 6.2 Sachprämien

Eine weitere Form der Prämierung ist die Vergabe von Sachprämien wie Gutscheine, Werbeartikel usw.

Sachprämien werden dann ausgegeben wenn Vorschläge nicht sofort umgesetzt werden und in den Ideenspeicher abgelegt werden oder auch aus unterschiedlichen Gründen negativ bewertet wurden. Den Mitarbeitern soll dadurch das Gefühl vermittelt werden, dass auch Vorschläge, die nicht unmittelbar dem Unternehmen einen Nutzen bringen, mit einer Anerkennung ausgezeichnet werden. Bei der Vergabe von Sachprämien kann auch ein entsprechender steuerlicher Vorteil, bis zu einem entsprechenden Freibetrag, für den Mitarbeiter entstehen.



## 6.3 Sonderleistungen

Eine zusätzliche Form der Prämierung und Anerkennung der Leistung der Mitarbeiter sind Sonderleistungen. Diese werden, so wie Sachprämien bei eingebrachten Vorschlägen ohne unmittelbaren Nutzen für das Unternehmen, ausgegeben.

Sonderleistungen können sein:

- Freie Tage für eingebrachtes Engagement
- Unternehmensleitung finanziert ein gemeinsames Essen mit dem Mitarbeiterteam und den Führungskräften

Im Vordergrund sollte hierbei nicht der monetäre Anreiz, sondern die grundsätzliche Förderung der Potentiale sein. Durch die Erfahrung, dass durch die Vergabe von Sonderprämien viele Ideen der Mitarbeiter, ob diese einer Umsetzung zugeteilt werden oder nicht, honoriert werden, entwickelt sich eine zusätzliche Motivation, sich an dem System des IM aktiv zu beteiligen.

## 7 Resümee & Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit war das Thema IM einerseits aus theoretischer Sicht zu durchleuchten und anschließend die Abläufe, von der Einreichung bis hin zur Prämierung der Mitarbeiterideen zu beschreiben. Die Erfahrungen aus Theorie und Praxis der letzten Jahre wurden hier berücksichtigt und entsprechend eingearbeitet.

Um ein Ideenmanagement im Unternehmen erfolgreich etablieren zu können, hängt in erster Linie davon ab, wie es der Unternehmensleitung und den Führungskräften gelingt, „den Funken überspringen“ zu lassen, wie Mitarbeiter motiviert werden können, um schlussendlich die latenten Potentiale für Verbesserungen aus Sicht des Unternehmens und der Mitarbeiter freizusetzen. Der Wille zur Innovations- und Kreativitätsförderung muss in den Führungsinstrumenten und im Unternehmensleitbild ganz klar zum Ausdruck kommen. IM muss für jeden Mitarbeiter ein Teil des Tagesgeschäftes werden. Oberstes Ziel muss es sein allen Mitarbeitern ein ganzheitliches Denken, über den eigenen Arbeitsplatz hinaus, zu vermitteln. Nur dann wird es den Unternehmen zukünftig gelingen, Vorteile gegenüber den Mitbewerbern zu erreichen.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Implementierung einer, für jedes Unternehmen angepassten Ideenmanagement Software. Damit wird allen beteiligten Personen die Möglichkeit gegeben, effizient Vorschläge zu erfassen, beurteilen, prämiieren und zu archivieren. Transparenz über das IM ist für alle Mitarbeiter ein sehr wichtiger Aspekt, dies kann nur über die notwendige Software, aber auch durch permanente Berichterstattung und Aushang von Zielen und Ergebnissen erreicht werden. Zusätzliche Vorteile bestehen in der einfachen Auswertung der archivierten Vorschläge über eine gewisse Periode. Damit können relativ schnell und automatisch Kennzahlen des Ideenmanagements erzeugt und als Bericht ausgedruckt werden.

Die rasche Bearbeitung von Vorschlägen aus Sicht der verantwortlichen Personen ist ebenfalls ein enorm wichtiger Gesichtspunkt. Die Mitarbeiter müssen

erkennen wie wichtig für die Unternehmensleitung ihre eingebrachten Ideen sind. Ein System „stirbt“, wenn sich nichts bewegt oder keine Rückmeldung über die geplante Umsetzung oder auch von möglichen Verzögerungen erfolgt.

Meine Erfahrung zeigte auch, dass es von Vorteil ist, Prämien an die Mitarbeiter zu verteilen. Die Prämienhöhe ist nicht allein für eine höhere Ideenquote entscheidend. Prämien in Form von Gutscheinen oder kleinen Geldprämien wirken motivierend und fördern die Akzeptanz und die Teilnahme am Ideenmanagement.

Wie wird sich das IM weiterentwickeln? Vom ursprünglichen Vorschlagswesen – Kaizen – KVP – IM sollte das „Center of Excellence“ angestrebt werden. Center of Excellence bedeutet, dass die gesamte Organisation hinsichtlich Qualität, Innovation und Motivation Top ist. Mitarbeiter sollen in Folge so motiviert sein, dass diese selbstständig nach ständigen Verbesserungen in der Abteilung oder in den übergreifenden Bereichen suchen. Das IM solle in diesem Fall die Keimzelle, der Anfang des Center of Excellence sein.<sup>87</sup>

*„Wenn du einen Apfel hast, und ich habe einen Apfel, und wir tauschen die Äpfel, wird jeder von uns nach wie vor einen Apfel haben. Aber wenn du eine Idee hast, und ich habe eine Idee, und wir tauschen diese Ideen aus, wird jeder von uns zwei Ideen haben.“*

*George Bernard Shaw*

---

<sup>87</sup> Vgl. bgrci.de, <http://www.stbg.de/site.aspx?url=protect/2004/weber.html>, verfügbar am 5.9.2011.

## **Anhang**

### **Anhang 1 - Mitarbeiterinformation**

Mitarbeiterinformation, Begriffe und Definitionen (S. 1)	V
Mitarbeiterinformation, Ziel und Zweck und Anwendungsbereich (S. 2)	VI
Mitarbeiterinformation, Organe, Rollen und Zuständigkeiten (S. 3)	VII
Mitarbeiterinformation, Anforderungen an einen VV (S. 4)	VIII
Mitarbeiterinformation, Prämiensystem (S.5)	IX

### **Anhang 2 - Einreichformular**

Verbesserungsvorschlag Einreichformular (Vorderseite)	X
Verbesserungsvorschlag Einreichformular (Rückseite)	XI

### **Anhang 3 - Jahresbilanz**

Ideenmanagement, Jahresbilanz	XII
-------------------------------	-----

## **Mitarbeiterinformation**

### **Einführung von Ideenmanagement**

Sehr geehrte Mitarbeiter/Innen

Die tägliche Herausforderung an unserer Mitarbeiter und die Fa. XXX im Allgemeinen, nehmen bezüglich Flexibilität, Eigenverantwortung, Eigenmotivation und Qualitätsbewusstsein immer mehr zu. Um in einem schwierigen Marktumfeld gegenüber Konkurrenzunternehmen wettbewerbsfähig zu sein, ist es notwendig die vorhandenen Potentiale der Mitarbeiter zu nutzen. Wir alle möchten uns eines sicheren Arbeitsplatzes erfreuen und gemeinsame Ziele erreichen.

Unter „Ideenmanagement“ versteht man

- die Nutzung der spezifischen Erfahrung und
- der individuellen Kreativität

#### **jedes Mitarbeiters/ jeder Mitarbeiterin.**

Durch die Einführung des Ideenmanagements soll das derzeit bestehende „Betriebliche Verbesserungs-Vorschlagswesen“ ersetzt werden.

#### **Die Ziele des Ideenmanagements:**

Weitere Verbesserung:

- der Produktivität
- der Qualität unserer Produkte
- unserer Umwelt- und Sicherheitsbilanz

Zusätzliche Erhöhung:

- der Arbeitssicherheit
- der Arbeits- und Lebensqualität der Menschen im Unternehmen

Langfristige Sicherung:

- des Unternehmenserfolges
- der Arbeitsplätze

#### **Einreicher / Moderatoren / Gutachter**

Für jeden Vorschlag kein ein neues Team gebildet werden. Jeder Mitarbeiter kann mit anderen Kollegen einen Vorschlag einreichen (auch abteilungsübergreifend). Die Mindestteamgröße wird mit 3 Personen festgelegt. Der Vorschlag muss mit einem Moderator besprochen und abgestimmt werden. Bei offenen Fragen zur technischen, organisatorischen und finanziellen Realisierung ist der Moderator auch Schnittstelle zu etwaigen Gutachtern bzw. Fachleuten innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Moderatoren sind direkte Vorgesetzte oder die jeweiligen Schichtmeister pro Abteilung. Der Moderator ist dafür verantwortlich, dass der Vorschlag „beurteilungsreif“ ausgearbeitet wird und anschließend in der Ideenmanagement Software vollständig erfasst wird.

#### **Kernteam:**

Das Kernteam besteht aus folgenden Personen: Geschäftsführung, Betriebsrat, Ltg. Arbeitsvorbereitung, Ltg. Instandhaltung, Verantwortlicher für Umwelt-Sicherheit, Produktionsleitung, Qualitätssicherung. Als „Beauftragter des betrieblichen Vorschlagswesens (BVW)“ agiert Hr. xxx. Die Funktion des BVW ist es Kernteamsitzungen zu organisieren, zu moderieren und zu protokollieren. Die angeführten Personen sind die jeweiligen Ansprechpartner bei Fragen und Anregungen. Das Kernteam wird jeden Monat in einer gemeinsamen Besprechung über die eingegangenen Vorschläge entscheiden. Rückmeldungen werden dann unverzüglich an die Moderatoren und an die Einreicher weitergegeben.

### **Einführen von „KVP-Desks“ im Unternehmen:**

Es wird im Bereich Abteilung X und in Abteilung Y jeweils ein eigener Computerarbeitsplatz geschaffen, der für alle Mitarbeiter und Moderatoren frei zugänglich ist. Dort können Verbesserungsvorschläge eingegeben und der Status der Realisierung der einzelnen Vorschläge abgefragt werden. Weiters ist es möglich den Ideenpool und das Verbesserungsvorschlagsarchiv abzufragen. Es wird auch ein Verbesserungsvorschlags Formular in Papierform dort aufliegen, dieses enthält Hinweise über die Ausarbeitung eines Vorschlages.

### **Ideenmanagement Software:**

Die frei zugänglichen Computerarbeitsplätze haben einen eigenen Anmeldebenutzernamen, der am Arbeitsplatz aufliegt. Die Ideenmanagement Software ist eine umfassende Oberfläche in der auch Informationen über den Status des eingereichten Vorschlages ersichtlich sind. Weiters wird dort auch der Termin der nächsten Kernteambesprechung aufgeschlagen sein, sowie die momentan wichtigen Themen, bei denen alle Mitarbeiter aufgerufen sind, sich durch eifrige Beteiligung einzubringen um eine kontinuierliche Verbesserung von Sicherheit, Qualität, Produktivität und Betriebsklima herbeizuführen.

### **Prämiensystem:**

Bei nicht errechenbaren Vorteilen werden in periodischen Abständen Geldprämien ausbezahlt oder Sach- bzw. Sonderprämien ausgeben. Bei deutlich errechenbaren Vorteilen wird nach einen angemessenen Prüfzeit eine Nachkalkulation durchgeführt und eine Geldprämie, bis zu max. 5000 €, an das Mitarbeiter Team ausbezahlt. Warengutscheine werden sofort nach Entscheidung ausgegeben.

#### **1. Zweck und Ziel:**

- Ziel ist es, das alle Mitarbeiter/Innen der Firma xxx sich über ihre originären dienstlichen Aufgaben hinaus zum Nutzen der Firma und Erhalten des Arbeitsplatzes einbringen.
- Moderatoren, Vorgesetzte wie Abteilungsleiter; Stellvertretungen und Schichtmeister sollen ihre Mitarbeiter/Innen einerseits zu Verbesserungsvorschlägen anregen die Ausarbeitung und Einreichung der Vorschläge koordinieren.
- Die Initiativen sollen zum Wohle des Unternehmens, der Mitarbeiter/Innen und der Umwelt sein.

#### **2. Anwendungsbereich:**

##### **2.1 Teilnahmeberechtigung / Personenkreis**

Verbesserungsvorschläge können von allen Mitarbeiter/Innen des Firmenstandortes eingebracht werden.

##### **2.2 Verbesserungsvorschläge**

Was ist ein Verbesserungsvorschlag?

Ist jede konkretisierte Idee von Einreicher - Teams, welche:

- die Arbeitssicherheit verbessern
- die Arbeitsabläufe verbessern
- quantitative und / oder qualitative Verbesserungen hervorrufen
- das Ansehen des Unternehmens intern und extern verbessern
- die Umweltbelastung verringern
- das Abfallvolumen reduzieren
- die Inner- und überbetriebliche Kommunikation und das Betriebsklima fördern
- die Arbeitsbedingungen verbessern
- eine höhere Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen fördern

- eine höhere Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen fördern
- eine Einsparung von Material, Energie , Zeit hervorrufen
- die Reduktion von Minderqualität und Reklamationen zur Folge haben
- die Innovation und Entwicklung fördern
- technische Optimierung von Maschinen , Geräten und Anlagen zur Folge haben

### **2.3 Als Verbesserungsvorschläge im Sinne herkömmlicher dienstlicher Aufgaben gelten nicht:**

- Hinweise auf bestehende Probleme und auf die Notwendigkeiten von Reparaturen sowie Kritik ohne konkrete schriftliche Lösungsvorschläge
- Ideen, die sich bereits nachweislich in Planung zur Umsetzung befinden und keine neuen Erkenntnisse bringen

Vorschläge, die ohnehin zu den Kernaufgaben einzelner Abteilungen und MA gehören

### **3. Organe des Ideenmanagements:**

Einreicher (Mitarbeiter)

Moderatoren (Vorgesetzte/Schichtmeister)

Gutachter (Fachleute, Führungskräfte)

Kernteam (Geschäftsführer, Betriebsrat, Führungskräfte, BVW)

#### **3.1 Rollen und Zuständigkeiten**

Mitarbeiter (Einreicher)

- Ideen einbringen und in der Gruppe diskutieren
- Ideen formulieren, konkretisieren
- Prämienverteilung innerhalb der Gruppe festlegen

Vorgesetzte/Schichtmeister (Moderator)

- Mitarbeiter motivieren und unterstützen
- Ideen verdichten und in schriftliche Form bringen
- Schnittstelle zu Kernteam
- Koordination zwischen Einreichern und Gutachtern
- Vorschläge in Ideenmanagementsoftware „beurteilungsreif“ eingeben
- Mitarbeiter über Beurteilungsstatus und Prämienauszahlung informieren.

Fachleute/Führungskräfte (Gutachter)

- Prüfen der technischen, organisatorischen bzw. finanziellen Umsetzbarkeit

Geschäftsführer (Kernteam)

- Ziele und Strategien vorgeben
- Zur eigenen Sache machen
- Kennzahlen beachten

Betriebsrat (Kernteam)

- Mit Geschäftsführung Betriebsvereinbarung verabschieden
- Ansprechpartner für Einreicher / Mitarbeiter
- Soll positive Haltung zu Ideenmanagement zu den Mitarbeitern vermitteln

Führungskräfte / Abteilungsleiter (Kernteam)

- Ziele vermitteln
- Ressourcen bereitstellen
- Moderatoren unterstützen
- Neutrale/objektive Bewertung von Vorschlägen
- Auftrag zur Ausführung und Umsetzung erteilen Anweisung zur Auszahlung der Prämie, Moderator informieren

BVW, verantwortlicher für das betriebliches Vorschlagwesen (Kernteam)

- Kernteamsitzungen moderieren
- Termine der Bearbeitung und Umsetzung koordinieren
- Sitzungen protokollieren
- Key-User der Ideenmanagementsoftware

### 3.2 Anforderung an einen Verbesserungsvorschlag

*Inhalt des Formblattes:*

- Einreicher – Team, Namensliste
- Moderator
- Beteiligte (Berater, Gutachter ...)
- Ansprechpartner Kernteam
- Prämienverteilung
- Einreichdatum
- Laufende Nummer
- Kostenstelle
- Art des Vorschlages (Sicherheit, Produktion, Umwelt)
- Vorschlagsthema – Auswirkung (Vorteile)
- Skizze (Anhang)

### 3.3 Kernteam, Bewertungskommission

Das Kernteam besteht in Vollbesetzung aus 7 Personen, von diesen Personen müssen für eine aussagekräftige Entscheidung über die Beurteilung, Umsetzung und Prämierung eines Vorschlages mindestens 4 Personen anwesend sein.

Bei Beträgen die eine Investitionssumme von ... € übersteigen ist die Zustimmung von der Geschäftsführung Voraussetzung!

Bei Vorschlägen die eine Prämienausschüttung von ... € übersteigen ist die Zustimmung der Geschäftsführung Voraussetzung!

### 3.4 Einreichen der Vorschläge

Ablaufschema

- Einreicher Team; Vorschlag erzeugen
- Auswahl eines Moderators, Vorschlag „beurteilungsreif“ ausarbeiten
- Moderator, Abstimmung mit Gutachtern
- Moderator, Einreichen bzw. Eingabe des Vorschlages in Ideenmanagement Software
- Kernteam; Beurteilung ob Vorschlag umgesetzt, abgelehnt oder in den Ideenspeicher kommt
- Kernteam: Info an Moderator über Status der Beurteilung
- Kernteam: Festlegung der Maßnahmen zur Umsetzung, Verantwortung und Termin
- Die verantwortlichen "Umsetzer" organisieren die Ressourcen für die Umsetzung
- Eingabe des Projektstatus der Umsetzung in Ideenmanagementsoftware
- Kernteam: Nach Umsetzung, Festlegung der Prämierung des Vorschlages
- Kernteam: Bei Prämie nicht rechenbar, Punktevergabe über Bewertungstabelle
- Kernteam: Info an Moderator über Prämienbeurteilung
- Einreicher Team; Entscheidung über Prämienaufteilung
- BVW, Abschließen des Vorschlages in Ideenmanagement Software, Vorschlag wird archiviert
- Kernteam: Rückwirkende Betrachtung der Wirksamkeit des Projektes



#### 4. Prämiensystem

Zur Ermittlung der Prämien werden die Verbesserungsvorschläge in 2 Kategorien aufgeteilt:

##### 4.1 Verbesserungsvorschläge mit nicht errechenbaren Vorteilen

Bei Verbesserungsvorschlägen mit nicht errechenbaren Vorteilen wird die Prämie nach einem Punktesystem festgelegt. Hierbei bewertet jedes Mitglied des Kernteams den Vorschlag mit einer Punktezahl zwischen 1 u. 15 Punkten. Die Prämien werden 2 x jährlich in einer Zahlung ausgezahlt. Bis zu einem gewissen Betrag kann die Prämie auch in Gutscheinen oder als Sonderprämie gewährt werden.

##### 4.2 Verbesserungsvorschläge mit errechenbaren Vorteilen

Basis für die Ermittlung von Prämien für Verbesserungsvorschläge mit errechenbaren Vorteilen ist die Kosteneinsparung innerhalb der ersten 12 Monate nach vollständiger Umsetzung des Verbesserungsvorschlages. Sind für die Umsetzung des Verbesserungsvorschlages Investitionen notwendig, sind diese von der Einsparung abzuziehen.

##### Form von Prämien:

- Sachprämie (Warengutscheine)
- Sonderleistung
- Geldprämie

##### Zeitpunkt für Auszahlung der Prämien:

- Prämien nach Entscheidung (nicht rechenbar, Sachprämie oder Sonderleistungen)
- Prämien 1 oder 2x im Jahr (nicht rechenbare Geldprämien)
- Prämien nach Nachkalkulation (rechenbare Geldprämien)

##### Bewertungstabelle für nicht rechenbare Prämie

Verbesserungsvorschläge mit nicht errechenbaren Vorteilen		Punkte	Punkte ist
<b>1. Art der Verbesserungsidee</b>			
A	allgemeiner Art	1	
B	beinhaltet schöpferisches und selbständiges Denken	5	
C	ist sehr gut, beinhaltet einen hohen Anteil an schöpferisches und selbständiges Denken	15	
<b>2. Anwendungshäufigkeit</b>			
A	Einmalige Anwendung	1	
B	Mehrfache Anwendung	10	
C	Dauerhaftige Anwendung	15	
<b>3. Auswirkungen der Verbesserung</b>			
A	klein	1	
B	mittel	10	
C	groß	15	
<b>4. Wirkungsbereich der Verbesserung</b>			
A	Beschleunigung von Arbeitsprozessen	5	
B	Arbeitssicherheit, Gesundheits-, Umweltschutz	5	
C	Krankenversorgung	5	
<b>5. Qualität des eingereichten Vorschlages</b>			
A	vollständig ausgereift	10	
B	Veränderungen / Ergänzungen sind notwendig	1	
		Pkt. Max.	Pkt. Ist
<b>Maximal erreichbare Punkte:</b>		<b>60</b>	
<b>Prämie / Punkt:</b>		<b>€ 5</b>	
<b>ausbezahlte Prämie:</b>			...€

### Verbesserungsvorschlag Einreichformular

Laufende Nr.  
Nicht ausfüllen!

**Einreicher – Team:**

**Moderator:**

Ev. zusätzliche Namen (Vorschlagsunterbreiter, Gutachter, Berater,..) :

Einreichdatum:

Kostenstelle/Maschine:

Art des Vorschlages:    Sicherheit   ☐            Umwelt   ☐            Produktion   ☐

Vorschlagsthema:

Genaue Vorschlagsbeschreibung: (Skizze, Anhang,...)

Vorteile:

Gewünschte Prämienverteilung:

Unterschrift:

-----  
Moderator

-----  
Ansprechpartner Kernteam

### *Verbesserungsvorschlags Einreichformular (Rückseite)*

Folgende Informationen mögen eine Hilfe bei der Ausarbeitung eines „beurteilungsreifen“ Verbesserungsvorschlages sein:

#### **WER:**

Jeder Mitarbeiter kann gemeinsam mit mindestens zwei anderen einen Vorschlag einreichen. Dies kann den eigenen Arbeitsbereich betreffen, muss es aber nicht. Das Ziel ist es, dem Mitarbeiter die umfassende Möglichkeit der Mitgestaltung zu bieten. Es soll die Erfahrung und das Wissen aller genutzt werden, um eine Verbesserung der Situation im Betrieb in vielerlei Hinsicht voranzutreiben.

#### **WO:**

Unsere Mitarbeiter können verschiedene Orte nutzen, um ihre Ideen voranzutreiben. Vorrangig dienen hierzu die neu eingerichteten „KVP-Desks“ in der Abteilung X und Abteilung Y. Dort stehen die nötigen EDV-Mittel zur Verfügung. Wenn die Ausarbeitung intensiver wird, mag es sein, dass die Kantine oder einer unserer Besprechungsräume ein besseres Umfeld sind. Diese Örtlichkeiten können bei Voranmeldung und Reservierung ebenfalls genutzt werden.

#### **WANN:**

Die Ausarbeitung sollte in der Freizeit oder in Pausen- und Wartezeiten stattfinden.

#### **WIE:**

Ziel ist es nicht einfach eine Verbesserung in den „Raum zu werfen“, sondern soweit auszuarbeiten, dass eine Umsetzung relativ leicht und schnell vonstattengehen kann.

Einer genauen Beschreibung der Ist-Situation wird eine Soll-Situation gegenübergestellt. Dies muss nicht formell sein, denn auf den Inhalt kommt es an.

Weiters wären Fotos und Skizzen (vielleicht sogar mit Maßen) hilfreich, um ein besseres Verständnis zu vermitteln.

Wenn es sich um technische Vorschläge handelt ist es eventuell hilfreich, sich mit Gutachtern (Fachleuten/Technikern) unserem Unternehmen zu beraten.

Bei Investitionen, wäre ein Lieferantenvorschlag sehr nützlich.

Eventuell ist es auch möglich konkrete Preise oder Kostenabschätzungen vorzulegen.

Die Auswirkungen und Vorteile des Vorschlages sollen eingehend erläutert werden.

*Die Ausarbeitung und Erfassung der Verbesserungsvorschläge wird von Moderatoren unterstützt. Moderatoren sind Vorgesetzte oder Schichtmeister die als Koordinatoren zwischen möglichen benötigten Gutachtern agieren und für die Einreichungsqualität der eingereichten Vorschläge verantwortlich sind. Moderatoren können von den Teams frei gewählt werden, es empfiehlt sich jedoch Personen zu wählen, die unmittelbar mit dem Thema bzw. mit der Abteilung eng verbunden sind.*

#### **WAS:**

Alles was der Mitarbeiter als verbesserungswürdig empfindet ist ein Verbesserungsvorschlag und kann und soll eingereicht werden. Eine Ausnahme bilden hier Anforderungen und Reparaturen, die im Instandhaltungsprogramm eingegeben werden. Inwieweit daraus erkennbare Vorteile für die Belegschaft und den Betrieb als Ganzes entstehen, obliegt der Entscheidung des Kernteams.

Besonders Themen für Vorschläge, die die Bereiche Sicherheit, Umwelt, Produktion, Qualität und Mitarbeiterzufriedenheit fördern, sind wünschenswert.

Im Ideenmanagement Softwareprogramm wird zusätzlich zur Bekanntgabe der nächsten Kernteambesprechung auch das Thema angegeben, mit dem sich die Abteilungsleiter aktuell beschäftigen (z.B. Qualitätsverbesserung bei der Vliesverarbeitung, Ordnung und Sauberkeit in der Färberei, logistischer Ablauf im Versand,...)

Wenn ein Beitrag zu diesen aktuellen akuten Bedürfnissen unserer Firma geleistet wird, wird dies sehr geschätzt.

#### **WARUM:**

Die täglichen Herausforderungen an unsere Mitarbeiter und die Firma XXX im Allgemeinen, nehmen bezüglich Flexibilität, Eigenverantwortung, Eigenmotivation und Qualitätsbewusstsein immer mehr zu. Um in einem schwierigen Marktumfeld erfolgreich bestehen zu können, kommt es auf jeden einzelnen an. Wir alle möchten uns eines sicheren Arbeitsplatzes erfreuen und gemeinsam vorankommen. Wir möchten zufriedene Mitarbeiter, die mit ihren produktiven Vorschlägen unseren Betrieb mitgestalten, herzlich einladen, sich am Ideenmanagement Programm der Firma XXX eifrig zu beteiligen. Ihre Mitgestaltung kann die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessern und damit trägt Sie zur Sicherung Ihres Arbeitsplatzes bei. Das Bestreben gemeinsam etwas zu erreichen wird dadurch gefördert.

## Ideenmanagement, Jahresbilanz

Die eingereichten Vorschläge werden zusammenfassend präsentiert und die besten ausgezeichnet.

Verbesserungsvorschläge mit errechenbaren Vorteilen von den kalkulierten Jahresnettoersparnis		
1.	Bis € 2000.- Einsparung	€ 100
2.	Ab € 2001.- Einsparung	6%
3.	Maximalprämie	€ 5.000

Werte in €/Jahr	Altes Verfahren	Neues Verfahren
Materialkosten in €		
Energiekosten in €		
Instandhaltungskosten in €		
Weitere Kosten in €		
Summe	... €	... €
Jahresnettoersparnis(€), Verfahren "Alt" - "Neu"	... €	

## Literaturverzeichnis

### Bücher und Monographien:

#### Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (2003)

Erfolgsfaktor Ideenmanagement, 4. Auflage, Erich Schmidt Verlag GmbH & C., Berlin 2003

#### Bertheau (2005)

Bertheau Nikolas, Die besten Checklisten für Manager, Band 1, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main 2005

#### Buechel (2003)

Buechel Matthias, Work-Life Balance als Instrument der Motivation und Führung von Mitarbeitern, GRIN Verlag, Norderstedt 2003

#### Brunner (2008)

Brunner Franz J., Japanische Erfolgsrezepte: Kaizen, KVP, Lean Production Management, Total Productive Maintenance, Shopfloor Management, Toyota Production Management, Carl Hanser Verlag München Wien, 2008

#### Friedag / Schmidt (2007)

Friedag Herwig R. und Schmidt Walter, Balanced Scorecard, 3. Auflage , Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, München 2007

#### Gonschorrek Ulrich (2002)

Gonschorrek Ulrich, Emotionales Management, Erfolgsfaktoren sozial kompetenter Führung, Verlag: F.A.Z. GmbH., Frankfurt am Main, 2002

#### Hermann / Pifko (2009)

Hermann Marc A. und Pifko Clarisse, Personalmanagement, Theorie und zahlreiche Beispiele aus der Praxis, 2. aktualisierte Auflage, Copendeo Bildungsmedien AG, Zürich 2009

Jankowski (2009)

Jankowski Mathias, Das integrierte Ideenmanagement in der Balanced Scorecard, 1. Auflage, GRIN Verlag, Norderstedt 2009

Kostka (2008)

Kostka Claudia und Sebastian, Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess: Methoden des KVP, Hanser Verlag, München 2008

Kumlin (2010)

Kumlin Rainer, Chancen und Risiken leitungsorientierter Vergütungssysteme, Diplomica Verlag GmbH, Hamburg 2010

Kunz (2001)

Kunz Gunar, Die Balanced Scorecard im Personalmanagement, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main 2001

Läge Karola (2002)

Läge Karola, Ideenmanagement: Grundlage, optimale Steuerung und Controlling, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage, Wiesbaden 2002

Meyer (2004)

Meyer Antje, Einführung eines betrieblichen Ideenmanagements, GRIN Verlag, Norderstedt, 2004

Mohrmann (2011)

Mohrmann Martin, Facility Management mithilfe der Balanced Scorecard neu denken, 2. Auflage, Books on Demand GmbH, Norderstedt 2011

Müller-Lindenberg (2005)

Müller-Lindenberg Matthias, Führung in zeitkritischen und komplexen Projekten, Gabler Deutscher Universitätsverlage, 2005

Müller-Prothmann / Dörr (2009)

Müller-Prothmann Tobias, Dörr Nora, Innovationsmanagement, Carl Hanser Verlag, München 2009

Oppermann-Weber (2001)

Oppermann-Weber Ursula, Handbuch Führungspraxis, Cornelsen Verlag, Berlin 2001

Pelz (2004)

Pelz Waldemar, Kompetent führen – wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren, Gabler Verlag, Wiesbaden 2004

Peyko (2009)

Peyko Maik, Führung und Verantwortung- Kompetenzprofile im Personalmanagement der Jugendarbeit, GRIN Verlag, Norderstedt 2009

Ridolfo (2000)

Ridolfo Elena, Ideenmanagement – Chancen und Möglichkeiten für Klein- und Mittelbetriebe. Kosten einsparen durch Mitarbeiterideen, Tectum Verlag, Marburg 2000

Sander (2006)

Sander Bernie, Bernie On Idea Management; Gesammelte Best Practise Werke, Verlag Laub GmbH & Co KG, 2006

Sander / Ascherl (2004)

Sander Bernie und Ascherl Günter, Kreativitätsindex. Erfolgsmessung: Parameter / Methoden / wichtige Vergleiche. PDF Datei.

Scheitler (2005)

Scheitler Christine, Soziale Kompetenzen als strategische Erfolgsfaktoren für Führungskräfte, Dissertation, Frankfurt am Main 2005

Schießl (2005)

Schießl Michael, Die Bedeutung des Ideenmanagements als Innovationsinstrument, 1. Auflage, GRIN Verlag, Norderstedt Deutschland, 2005

Schroeter (2002)

Schroeter Bernhard, Operatives Controlling, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2002

Springer (2004)

Springer Roland, Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation – Erfolgreiches Management organisatorischer Veränderungen, Berlin, Heidelberg 2004

Vollmer (2005)

Vollmer Marianne, Leadership statt Management: Wertorientiert sozial kompetent, Walhalla u. Praetoria Verlag, Berlin 2005

Werner (2009)

Werner Christian, Optimierung der Unternehmenslogistik durch SAP, 2. Auflage, IGEL Verlag GmbH, 2009

Witt (2000)

Witt Jürgen, Innovatives Führen – Grundlagen und Bausteine des Innovations-Managements, in: Bienert, W. et al. (Hrsg.), Arbeitshefte Führungspsychologie, Bd. 34, Heidelberg 2000

Wittpahl (2006)

Wittpahl Volker, Ideenmanagement und Produktinnovationsmanagement – Möglichkeiten der Prozessintegration, in: Ideenmanagement, Erich Schmidt Verlag, 2006

**Sonstige Informationen:**

Meister (2009)

Meister Holger, Betriebliche Geschäftsprozesse – Präsentation für den Unterricht Wirtschaftsingenieurwesen an der Fachhochschule: Mittweida 2009

**Internetquellen:**

[bgrci.de](http://www.bgrci.de) (Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie)

<http://www.stbg.de> > Sicherheit und Gesundheit > Forum protecT > 2004, „Vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideenmanagement, Pia Weber, verfügbar am 5.9.2011



Business-wissen.de

<http://www.business-wissen.de/handbuch/kaizen/kaizen-als-andere-denkweise>,  
verfügbar am 31.8.2011

<http://www.business-wissen.de/arbeitsstechniken/ideenmanagement-mitarbeiter-denken-mit-und-helfen-kosten-sparen/>, verfügbar am 14.9.2011

<http://www.business-wissen.de/arbeitsstechniken/ideenmanagement-mitarbeiter-denken-mit-und-helfen-kosten-sparen/>, verfügbar am 20.11.2011

Gabler Wirtschaftslexikon

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/internationalewettbewerbsfaehigkeit.html#erklaerung>, verfügbar am 6.9.2011

Ideenmanagement, Kreativitätsindex

<http://ideenmanagement.wikia.com/wiki/Kreativit%C3%A4tsindex>, verfügbar am 21.9.2011

Leitfaden für ein erfolgreiches Vorschlagswesen in mittelständischen

Unternehmen

[http://www.scientificconsulting.de/download/handbuch\\_vorlage\\_last\\_klein.pdf](http://www.scientificconsulting.de/download/handbuch_vorlage_last_klein.pdf),  
verfügbar am 7.10.2011

Sicher Erfolg

<http://www.sichererfolg.de/steigerung-der-wettbewerbsfaehigkeit/>, verfügbar am 6.9.2011

Wikipedia.de

[http://de.wikipedia.org/wiki/Betriebliches\\_Vorschlagswesen](http://de.wikipedia.org/wiki/Betriebliches_Vorschlagswesen), verfügbar am 31.8.2011

<http://de.wikipedia.org/wiki/Ideenmanagement>, verfügbar am 14.9.2011

<http://de.wikipedia.org/wiki/Mitarbeiter>, verfügbar am 5.9.2011

ZBI - Zielstruktur anhand von Prüfkriterien und Kennzahlen des

Ideenmanagement:

<http://bv-w-kvp.de/html/zielstruktur.html>, verfügbar am 14.9.2011

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre eidesstattlich, dass ich die Arbeit selbständig angefertigt, keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt und alle aus ungedruckten Quellen, gedruckter Literatur oder aus dem Internet im Wortlaut oder im wesentlichen Inhalt übernommenen Formulierungen und Konzepte gemäß den Richtlinien wissenschaftlicher Arbeiten zitiert, durch Fußnoten gekennzeichnet bzw. mit genauer Quellenangabe kenntlich gemacht habe.

Weißkirchen, am 12. Dezember 2011

---

Ing. Wolfgang Plattner